



Heini Kauramäki

KOHTI PAREMPAA TYÖMOTIVAATIOTA

Tutkimus henkilöstön työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä

KOHTI PAREMPAA TYÖMOTIVAATIOTA

Tutkimus henkilöstön työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä

Heini Kauramäki

Opinnäytetyö

Syksy 2012

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t): Heini Kauramäki

Opinnäytetyön nimi: Kohti parempaa työmotivaatiota

Työn ohjaaja(t): Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: syksy 2012

Sivumäärä: 89 + liitesivut

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaation tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työssä tarkasteltiin motivaatiota yleensä, sekä työn sisällön, työilmapiirin, esimiestyön ja palkitsemisen toimivuuden tai toimimattomuuden vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Työn tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tärkeää tietoa yrityksen henkilöstön työmotivaation tilasta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia motivaation parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin tilastollisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen kokonaistutkimuksena. Tutkimukseen osallistujat vastasivat 2.5.2012 – 16.5.2012 välisenä aikana Webropol-ohjelmalla luotuun sähköiseen kyselylomakkeeseen. Tutkimukseen vastasi 24 työntekijää ja vastausprosentti oli 66 %. Tietoperustan luomisen apuna käytettiin monipuolisesti liiketalouden alan kirjallisuutta sekä jonkun verran myös Internetlähteitä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaation tila on pääosin hyvä. Työn sisältöä pidetään yleisesti ottaen mielekkäänä ja työyhteisössä viihdytään. Esimiestyön osalta eniten kehitettävää ilmeni palautteen annon osalta. Palkitsemiseen liittyen peruspalkkaa toivottiin tarkasteltavan työn määrää ja tietotaitoa vastaavalle tasolle. Suurimpina motivaatioita lisäävinä tekijöinä pidettiin palkkaa, mieluisaa työn sisältöä sekä mukavia työkavereita. Suurimmiksi työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi todettiin liian suuri työmäärä, kiire ja alhainen palkka.

Parhaan hyödyn opinnäytetyöstä saa lukemalla työn teoriaosuuden ajatuksen kanssa läpi, pohdiskelemalla tutkimuksen tuloksia, johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia ja miettimällä, että voidaanko ajatuksia hyödyntää yrityksessä käytännön toimenpiteisiin asti.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, kannustus, esimiestyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree programme in Business Economics, Organization and management

Author(s): Heini Kauramäki

Title of thesis: Towards better work motivation

Supervisor(s): Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2012 Number of pages: 89 + 7

The purpose of this thesis was to clarify the target company's current state of personnel motivation and the aim was to find out how these four factors affect the personnel's motivation; type of work, work atmosphere, leadership and rewarding methods. This thesis intention was to find potential development proposals for improving worker's motivation.

Research was implemented using the methods of statistical research. Research executed in the period 2.5.2012 – 16.5.2012 and this period of two weeks survey participants answered electronic questionnaire which was carried out using Webropol program. 24 employees responded to the survey and the survey has responded rate 66 %. The theoretical framework of the study was created with the help of business economics literature and some web articles.

The results of the survey indicated that the company's personnel motivation is mainly in good level. Content of the work is generally pleasing and personnel's find that the work community is comfortable. In sector of leadership and management most significant development area appears to be manager – subordinate feedback. Survey showed that employees hope that the basic fee should correspond to the amount of work and the workers know-how. The main motivation building-factors considered salary, pleasing work content and pleasant fellow workers, and on the other hand the most motivation enervating factors came up to be excess workload, rush and low salary.

Get the benefit of this thesis explore theoretical framework, ruminate results of the survey and the conclusions and development ideas. Function is that the target company can take advantage of ideas to the practice.

Keywords: motivation, work motivation, rewarding, leadership

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	7
2. MOTIVAATIO	9
2.1 Motivaation käsite	9
2.2 Motivaatioprosessi	11
2.3 Motivaatioteoriat	12
3. TYÖMOTIVAATIO	17
3.1 Työtyytyväisyys	18
3.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	20
3.2.1 Työn sisältö	22
3.2.2 Työilmapiiri	25
3.2.3 Esimiestyö	29
3.2.4 Palkitseminen	32
4. TUTKIMUSPROSESSI	35
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	35
4.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	35
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi	37
5. TUTKIMUSTULOKSET	38
5.1 Sähköpostikyselyn tulokset	38
5.2 Työn sisältöä koskevat tulokset	40
5.3 Työilmapiiriä koskevat tulokset	47
5.4 Esimiestyötä koskevat tulokset	54
5.5 Palkitsemista koskevat tulokset	62
5.6 Yleistä motivaatiota koskevat tulokset	67
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	71
6.1 Työn sisältö	71
6.2 Työilmapiiri	75
6.3 Esimiestyö	79
6.4 Palkitseminen	83
6.5 Yleinen motivaatio	84
7. POHDINTA	88

LÄHTEET	90
---------------	----

LIITTEET	
----------	--

1. JOHDANTO

Töissä käyminen on iso osa elämäämme ja vie suuren osan ajastamme. Työmotivaatio on työntekoon yksi keskeisimmin vaikuttava asia. Koska käytämme elämästämme niin suuren osan työntekemiseen, parhaimmassa tapauksessa työ olisi innostavaa, kannustavaa, palkitsevaa ja tuottaisi meille hyvää mieltä ja tarpeellisuuden tunnetta. Jos aamuisin töihin on vaikea lähteä ja työ tuntuu henkisesti raskaalta, pitää miettiä missä on vika ja yrittää löytää keinoja tilanteen ratkaisemiseksi.

Motivaatio ei vaikuta ainoastaan työn tuloksiin ja laatuun, vaan suurelta osalta myös työntekijöiden hyvinvointiin, joten siksi yrityksessä motivaation merkityksen ymmärtäminen on tärkeää. Hyvällä esimiestyöllä, palkitsemisella, avoimella organisaatiokulttuurilla ja luomalla työhön haasteita ja merkitystä, voidaan vaikuttaa myönteisesti yksilön tahtoon toimia ja työskennellä. Me voimme tehdä työtä monenlaisella intensiteetillä. Voimme heittäytyä työhön käyttäen kaikkia psyykkisiä ja fyysisiä voimavarojamme tai vaihtoehtoisesti voimme tehdä vain välttämättömän, sen mitä on pakko. Jos koemme työn mielekkääksi, tekemisessä näkyy ilo. Jos työ tuntuu syystä tai toisesta vastenmieliseltä on työn tekeminen vastahakoista ja vailla mielenkiintoa. Ääritapauksessa asioita jää jopa tekemättä. (Strömmer 1999, 150; Kajaas, Luoma, Norlund & Troberg 2004, 20.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia henkilöstön työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä Yrityksessä X. Idea opinnäytetyön aiheeseen kehittyi oman ammatillisen kiinnostuksen pohjalta. Yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat oman alansa todellisia asiantuntijoita. Hyvä työmotivaatio vaikuttaa työn laatuun sekä tehokkuuteen, joten yrityksen kannalta tutkimus on tärkeä ja hyödyllinen. Tutkimus on ajankohtainen alati muuttuvassa työympäristössä missä kilpailu on kovaa ja työtä on paljon. Työn keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat; mikä on henkilöstön työmotivaation tila tällä hetkellä, mitkä asiat heikentävät ja vahvistavat työmotivaatiota, sekä millä keinoin työmotivaatiota voidaan parantaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa tärkeää tietoa kohdeyritykselle henkilöstön työmotivaation tilasta ja sitä kautta myös henkilöstön hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Toivon tutkimuksen antavan kohdeyritykselle keinoja parantaa henkilöstön työmotivaatiota, sekä työssä viihtyvyyttä ja sitä kautta myös työn tulosta.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskeisenä käsitteenä tulee olemaan motivaatio sekä työmotivaatio. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan työssä neljällä osa-alueella: työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen. Valitsin nämä neljä näkökulmaa, koska niiden kaikkien on todettu vaikuttavan työmotivaatioon ja sen tilaan. Tutkimuksessa tulee käymään ilmi miten edellä mainittujen neljän osa-alueen toimiminen tai toimimattomuus vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin ja mitä asioita yrityksessä tulisi kehittää motivaation paranemiseksi.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja se on kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko, eli kohdeyrityksen henkilökunta osallistui tutkimukseen.

2. MOTIVAATIO

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä tilaa ja tahtoa toimia ja käyttäytyä tietyllä tavalla, jotta jokin päämäärä toteutuisi. Motivaatio on siis sisäinen tunnetila, joka ohjailee ja virittää käyttäytymistämme. Kun ihminen joutuu johonkin tilanteeseen on motivaatio psyykinen tila, joka määrää millä aktiivisuudella, miten vireästi ja kuinka ahkerasti ihminen toimii tilanteessa ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Alun perin motivaatio-sana on johdettu latinalaisesta sanasta *move-re*, joka tarkoittaa liikkumista. (Honka & Ruohotie 1999, 13; Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 20.)

Käsitteenä motivaatio saatetaan ymmärtää usein väärin. Saatetaan ajatella, että motivaatio on ominaisuus ja että toiset yksinkertaisesti ovat motivoituneita ihmisiä ja toiset eivät. Motivaatio ei kuitenkaan liity persoonallisuuteen, eikä se ole ominaisuus. Jokaisella on elämässään alueita, joista ollaan kiinnostuneita ja joihin on sitouduttu. Se ei välttämättä ole siis työ vaan esimerkiksi harrastus tai perhe. Jos työn tekemisestä puuttuu motivoituneisuus sen ei voi sanoa johtuvan pelkästään ihmisen luonteesta tai persoonallisuudesta, vaan motivaation syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9.)

2.1 Motivaation käsite

Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motiivilla viitataan yksilön haluihin, tarpeisiin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Ne ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyä päämäärää ja virittävät sekä ylläpitävät yleistä käyttäytymistä. Yksinkertaisesti motiivin voidaan ajatella olevan siis vaikutin, eli syy jonkin asian tekemiseen. Käyttäytymisen taustalla on samanaikaisesti useita erilaisia ristikkäisiä motiiveja. (Honka & Ruohotie 1999, 13; Juuti 2006, 38.)

Sen, kuinka halukas ihminen on käyttämään henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan jonkun päämäärän saavuttamiseksi määrää motivaatio. Henkilö jolla on korkea motivaatio, työskentelee ahkerammin kuin henkilö jonka motivaatio taso on matala. Luonteeltaan motivaatio on tilannesidonainen, eli se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Tutkimuksen perusteella on pystytty erottamaan toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Yleismotivaatiota voidaan kuvata myös asenteen

synonyymina, joka korostaa yleistä vireyttä sekä käyttäytymisen suuntaa ja pysyvyyttä. Asenteen ja motivaation ero on kuitenkin siinä, että asenne vaikuttaa toiminnan laatuun ja on suhteellisen pysyvä ja sisäistynyt tila, kun motivaatio taas vaikuttaa siihen millä aktiivisuudella toiminta suoritetaan ja on melko lyhytaikainen ja helpommin vaihteleva tila. Voidaan ajatella, että motivaatio on kuin säätila – nopeasti muuttuva, kohdealueeltaan suppea ja ajaltaan lyhyt. Asenteet taas ovat kuin ilmasto – kohdealueeltaan laaja ja muuttaminen on vaikeata. Yleismotivaatiolla on voimakas vaikutus tilannemotivaatioon. Esimerkiksi jos työn tekijä on jo yleisesti kiinnostunut työstään, on hänet helppo saada innostumaan uusista projekteista ym. (Honka & Ruohotie 1999, 13-14.)

Motivaatio voidaan myös jakaa *ulkoiseen* ja *sisäiseen motivaatioon*. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee, käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä ja ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi ja kokee työn iloa. Esimerkiksi työtä itsessään, saavutuksia, edistymistä ja vastuuta voidaan pitää sisäisinä motivaatitekijöinä. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen (kehittämisen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet). Sisäisten palkkioiden voidaan ajatella olevan siis jonkinlainen itsensä palkitsemisen muoto. Toimintaa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena, kun tärkeimpinä kannusteina ja motiiveina ovat ulkoiset palkkiot kuten raha, eli käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten takia. Ihminen siis työskentelee saadakseen enemmän rahaa. Ulkoiset palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä ja ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. Palkan lisäksi muita ulkoisia motivaatitekijöitä ovat esimerkiksi status, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. Sisäisten palkkioiden voidaan siis nähdä olevan subjektiivisia ja esiintyvän tunteiden muodossa, kun taas ulkoiset palkkiot esiintyvät usein esineiden ja tapahtumien muodossa ja ovat näin ollen objektiivisia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Kaajas ym. 2004, 20.)

Riitta Strömmer (1999, 150) määrittelee, että motivaatio riippuu yksilön sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Kannusteiden painoarvo vaihtelee kuitenkin yksilökohdaisesti, koska esimerkiksi täysin kutsumusammattissaan oleville henkilöille motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritustarve ja tässä tapauksessa ulkoisilla palkkioilla ei ole niin suurta merkitystä.

Peltosen ja Ruohotien (1987, 25-26) mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaaisesti. Henkilöstä riippuen toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset, koska ne ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja ne voivat näin synnyttää ns. pysyvää motivaatiota. Ulkoisia palkkioita tulee toistua usein (kuten palkka) ja ne ovat kestoaltaan lyhytaikaisia.

2.2 Motivaatioprosessi

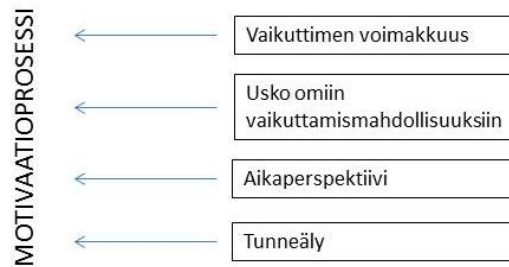
Motivaatio syntyy prosessin seurauksena. Ihmisen mielessä on jatkuvasti käynnissä motivaatioon vaikuttavia prosesseja joiden liikkeellepanevinä voimina toimivat mm. yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet sekä sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Pauli Juuti kuvaa (2006, 38) motivaatioprosessin seuraavasti:



KUVIO 1. Motivaatioprosessi Juutin mukaan.

Kun henkilöllä on päämääriä ja tavoitteita jotka ovat epäsuhdassa nykytilaan, aiheutuu henkilölle eräänlainen jännitystilä. Motivoitunut henkilö pyrkii toiminnallaan kohti päämäärää tai tavoitetta ja tällöin samalla myös vähentämään jännitystilää. Jos päämääriä ei tavoiteta, siitä seuraa yksilön stressitila ja turhautuminen. Turhautuminen voi ilmetä monella eri tapaa, tyypillinen seuraus lieenee aggressio. Se voi kohdistua turhauman aiheuttajaan (esimeriksi esimies), mutta myös korvikkeeseen (esimerkiksi kollega tai puoliso). Aggressio ilmenee usein sanoin tai teoin. (Juuti 2006, 39.)

Omasta kokemuksesta me kaikki tiedämme, että motivaatio voi vaihdella voimakkaasti, eikä se täten ole ominaisuus vaan tietyn prosessin tulos. Useat eri tekijät vaikuttavat motivaatioomme ja nämä tekijät ovat verkottuneet keskenään. Rainer Niermeyer (2004, 13) kuvaa motivaatioprosessin erilaisten vaikutustekijöiden perusteella:

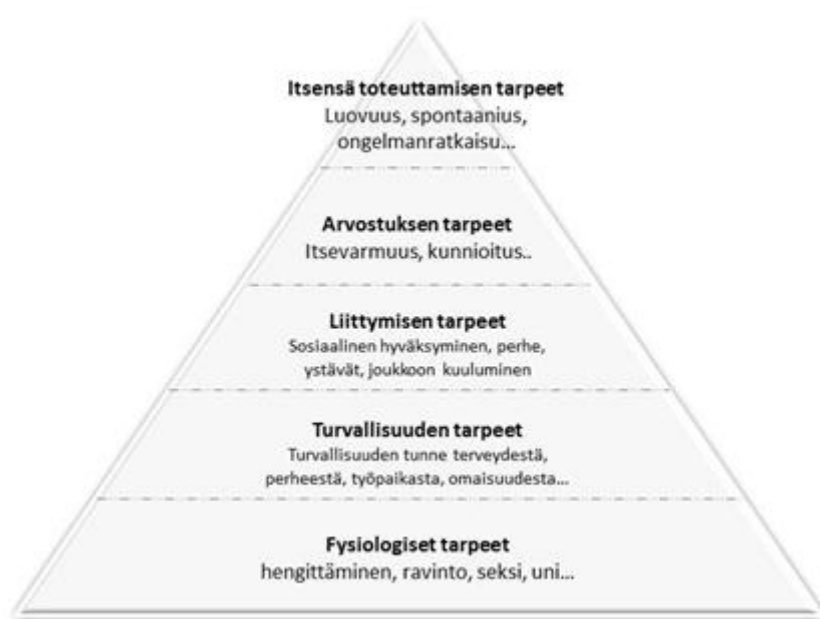


KUVIO 2. Motivaatioprosessin kuvaus Niermeyerin mukaan. (Niermeyer 2006, 13.)

Vaikuttimen voimakkuus kuvaa ihmisen sisäistä vaikutinta, joka voi olla erittäin voimakas tai heikompi. Usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin on voimakkuudeltaan vaihteleva vaikutin siitä, että yksilö voi muotoilla ja elää oman elämänsä omien käsitysten mukaan. Aikaperspektiivi on psykologinen määritelmä ja se määrää yksilön kasvatuksen, elämänvaiheen ym. perusteella sen, millaisilla tavoitteilla on merkitystä. Tunteet vaikuttavat sisäisesti yksilön päätöksentekoprosesseihin. Kaikki nämä tekijät, eli yksilön tahdonvoima ja ulkoiset vaikuttimet, muodostavat motivaatioprosessin kokonaisuuden. (Niermeyer & Seyffert. 2004, 12-14.)

2.3 Motivaatioteoriat

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista lienee Abraham Maslowin tarvehierarkia (Kuvio 3). Teorian mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka voidaan järjestää hierarkkisesti. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset perustarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Alimman tason tarpeet tulee tyydyttää ensin ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Ihminen kuitenkin motivoituu monesta tarpeesta, joten hierarkia täytyy nähdä joustavana. Voidaan esimerkiksi ajatella, että jos ihminen on nälkäinen ja kärsii unen puutteesta tai vaikka kylmästä, ei hän voi olla kovin motivoitunut suorittamaan mitään luomistyötä tai itseään kehittävää työtä. (Internetix opinnot, hakupäivä 18.4.2012.)



KUVIO 3. Maslowin tarvehierarkia.

Tarveteoria, yllyketeoria ja odotusarvoteoria. Nämä teoriat ovat kolme pääryhmää niistä useista teorioista, joilla on pyritty kuvaamaan motivaatiota. Tarveteoria selittää käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä, eli kannusteita ja odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Nämä kolme teoriaa eivät poissulje toisiaan, vaan päinvastoin täydentävät toisiaan. Yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta säätelevät motivaatiota ja motivaatio on näiden kaikkien vuorovaikutuksen tulos. Ruohotie ja Honka (1999,19) ovat ryhmitelleet edellä mainitut tekijät oheisen taulukon mukaisesti:

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> • Itsensä toteuttamisen tarve • Suoritusarve • Päämisenarve 	Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> • Kasvumahdollisuudet • Työn vaativuus • Työn sisältö 	Odotusarvo <ul style="list-style-type: none"> • Odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> • Arvostetuksi tulemisen tarve • Yhteenkuuluvuuden tarve • Kilpailun tarve 	Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> • Sosiaaliset palkkiot • Ryhmätoiminta • Johtamistyyli 	Välinearvo <ul style="list-style-type: none"> • Palkkion saavutettavuus • Todennäköisyys saada palkkioita
Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuuden tarve • Suojan tarve • Fysiologiset tarpeet 	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> • Työturvallisuus • Palkkaus • Työolot 	Yllykearvo <ul style="list-style-type: none"> • Palkkion arvo • Todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

KUVIO 4. Työmotivaatiota selittävät tekijät (Honka & Ruohotie. 1999, 19.)

Tarve on ihmisen sisäinen epätasapainon tila, joka saa meidät toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Yksilön suoritushalua ja suoriutumista työtehtävistä ohjaa tarpeiden voimakkuus. Tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon; toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin ja kasvutarpeisiin (Kuvio 4). Tämä luokittelu vastaa Alderferin kolmitasoteoriaa. Toimeentulotarpeet käsittävät elämiselle välttämättömiä perustarpeita, kuten janon ja nälän tyydyttämisen, itsesäilytystarpeen, sukupuoliset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeen. Kaikki ne tarpeet, jotka liittyvät yksilön ja hänen tärkeiksi kokemiansa henkilöiden välisiin suhteisiin ovat liittymistarpeita. Liittymistarpeisiin sisältyy mm. liittymismotiivi; eli toveruus, rakkaus, yhteenkuuluvuus ja henkisentuen saaminen, valtamotiivi; kuten halu auttaa ja hoivata muita ja vaikuttaa heihin sekä kilpailumotiivi; joka herättää halua kilpailla muiden kanssa. Kasvutarpeet liittyvät yksilöön itseensä ja niitä ovat itsensä toteuttamisen tarve, suoritusarve ja päämisen tarve, eli itsetehostuksen tai riippumattomuuden tarve. (Honka & Ruohotie. 1999, 20; Peltonen & Ruohotie 1989, 34.)

Työmotivaation kannalta tarpeet tulee ottaa huomioon useista syistä. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja tarve-erojen vuoksi samaan kannusteeseen reagoidaan eri tavoin. Toiset saattavat odottaa työltään sosiaalista arvostusta, kun taas toiset tekevät sosiaalisesti arvostettua työtä vain rahan vuoksi. Kannusteiden arvo määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin ne tyydyttävät työntekijöiden tarpeita; niiden tulisi vedota vallitseviin tarpeisiin. Itse työtehtävän kannustavuus vaihtelee suuresti ja siksi tehtävän kuvan olisi hyvä vastata yksilön tarpeita. Työntekijälle, jolla on voimakas suorituksen tarve, voidaan ohjata haastavia töitä jotka tuottavat sisäistä motivaatiota. Työntekijä jolla on heikko suoritusarve, voi olla motivoitunut suorittamaan mielellään helpompia tehtäviä,

kun hänelle tarjotaan taloudellisia kannusteita. (Honka & Ruohotie. 1999, 20-21; Peltonen & Ruohotie 1989, 34-35.)

Ei pidä unohtaa, että ihminen voi motivoitua tekemään jotain myös vain pelkästä tekemisen ilosta ilman mitään ulkoisia kannusteita tai palkkioita. Ylimmät tarpeet kuten itsensä toteuttamisen tarve ei koskaan tyydyty täysin, mutta se voi voimistua hyvien kokemusten seurauksena ja näin tuottaa pitkäaikaista motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Halutessaan vaikuttaa alaisen käyttäytymiseen on esimiehen ymmärrettävä millaiset motiivit ja tarpeet ovat alaiselle sillä hetkellä tärkeitä. Esimiehen antama kiitos tai kehuminen oikealla hetkellä voi olla tehokas tapa saada alainen jatkamaan hyvää suoritusta hyvällä mielellä, jos alaisen arvostetuksi tuleminen tarve on työtilanteessa voimakas. (Honka & Ruohotie. 1999, 20-21; Peltonen & Ruohotie 1989, 34-35.)

Kannuste vaikuttaa yksilön työkäyttäytymiseen ja se määrittellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi. Kannusteen vaikutus työsuoritukseen riippuu yksilön sen hetkisestä tarpeesta ja tavasta, jolla kannustetta tarjotaan. Kannusteen tulisi vastata yksilön tarpeita, jotta se koettaisiin motivoivana. Kannustetta ja palkkioita ei tulisi sekoittaa käsitteenä toisiinsa, sillä ne eroavat toisistaan. Kannuste on palkkion ennakkointia, se yllyttää ihmisiä toimimaan ja antaa vihjeitä siitä, että tietty käyttäytyminen johtaa johonkin päämäärään ja tuottaa tietyt seuraukset. Kannusteesta tulee palkkio joka tyydyttää tarpeen vasta silloin, kun se annetaan työntekijälle. (Honka & Ruohotie. 1999, 22.)

Ruohotien (1999, 22-23) mukaan kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Kuvio 4): 1) taloudelliset ja fyysiset työelämän kannusteet, jotka tyydyttävät pääasiassa toimeentulotarpeita, 2) vuorovaikutuskannusteet tyydyttävät liittymistarpeita ja 3) tehtäväkannusteet tyydyttävät kasvutarpeita, jossa käyttäytymistä motivoi mm. menestymisen ja onnistumisen tunne ja itsensä toteuttaminen.

Tarpeiden sekä kannusteiden lisäksi myös havainnot ja odotukset vaikuttavat työmotivaatioon. *Odotuksilla* tarkoitetaan jonkun tarpeen tyydyttämisen tai palkkion saavutettavuuden astetta. Odotus perustuu yksilön aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Työmotivaatio on sitä korkeampi, mitä todennäköisemmin tehtävät suorittamisesta seuraa jonkin palkkio. Se miten hyvin kannuste vastaa yksilön tarpeita määrää palkkion houkuttelevuuden. Työtehtävän suoritukseen vaikuttaa se, millaisia odotuksia yksilölle muodostuu seuraavien havaintojen perusteella: odotusarvo muodostuu työn asettamien vaatimusten perusteella. Sopivan vaativa työ (ei liian helppo – ei liian vaativa) on todettu motivaation kannalta parhaimmaksi. Se miten todennäköistä on saa-

da työstään palkkiota muodostaa välinearvon ja yllykearvo tarkoittaa miten todennäköisesti yksilö saavuttaa tarpeitaan vastaavat kannusteet. (Honka & Ruohotie. 1999, 23.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa yleisesti sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat sisäisiä tekijöitä, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Prosessiteoria kuvaa koko käyttäytymisen; sen alun, ylläpidon ja lopun. Sisältöteorioista tunnetuin on jo yllä esitelty Maslowin tarvehierarkia (kuvio 3). Prosessiteorioista tunnettuja esimerkiksi ovat kannusteteoria (reinforcement theory), jonka mukaan yksilön päämäärät ohjaavat toimintaa ja Locken tavoiteteoria (goal-setting theory), jonka mukaan yksilön itselle asettamat haastavat päämäärät motivoivat ja luovat sitoutumista. (Internex opinnot, hakupäivä 18.4.2012.)

Motivaatio on siis monimutkainen käsite ja siihen liittyy useita prosesseja. Mikään teoria yksinään ei pysty antamaan täyttä kuvaa motivaatiosta, koska motivaatiota määrää niin monta eri asiaa. Jokaisella yksilöllä on jatkuvasti tarpeita ja odotuksia, jotka voivat muuttua tai olla jopa ristiriidassa keskenään ja yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen. Kun saavuttaa tietyn päämäärän, sekin vaikuttaa tuleviin motiiveihin ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi nälän tarve vähenee huomattavasti, kun saamme syötyä ja esiin tulee uusia hallitsevia motiiveja, mutta palkankorotus ei pitkään tyydytä halua saada isompaa palkkaa, vaan voi jopa lisätä sitä. Tarpeiden tyydyttäminen ja päämäärien saavuttaminen voi siis joko muuttaa mielenkiinnon kohti toisia motiiveja tai vaihtoehtoisesti lisätä jo olemassa olevan motiivin voimakkuutta. (Honka & Ruohotie. 1999, 15-16.) Organisaation johdolla ja esimiehillä on haasteellinen tehtävä tunnistaa alaistensa tarpeet ja odotukset yksilöinä ja kannustaa, sekä motivoida heitä parempiin työsuorituksiin.

3. TYÖMOTIVAATIO

Työhön sitoutumisen, aktiivisen ja oma-aloitteisen aikaansaamisen ja halun saavuttaa päämääriä saa aikaan motivaatio. ”Haluan” – energia on voimakkain innostus ja omaehtoinen halu saavuttaa päämäärä on suuri liikkeellepanija. Usein organisaatioissa liikkeelle panevana voimana toimii kuitenkin ”Pitää” – energia, jolloin asioita tehdään velvollisuuden- ja vastuuntunnosta. Jos ajavana voimana toimii pelko, uhka tai rangaistus silloin syntyy kielteinen ”Pakko” – energia. Ulkoiset tekijät saavat ihmisiä voimakkaasti liikkeelle, mutta motivaatio tarkoittaa myös sisäsyntyisiä innostus-tiloja. Esimerkiksi työ sinänsä ei paremmalla palkalla muutu yhtään innostavammaksi jos se on tekijänsä mielestä tylsää. Jos työntekijä saadaan innostumaan työstään alkaa hän työskennellä enemmän oma-aloitteisesti, rohkeasti ja luovasti sekä käyttää kykyjään enemmän ja sitä kautta saa aikaa parempia tuloksia. (Konttinen & Skyttä. 2010, 39-41.)

Suurena haasteena motivoinnissa työhön on ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet. Turvallisuushakuiset haluavat pysyvyyttä, kun taas haastehakuiset tarvitsevat uusia haasteita ja vaihtelua. Esimiesten täytyy keskustella alustensa kanssa siitä, mikä kullekin on työssä tärkeää. Olettamalla ja arvailemalla harvoin pystytään tunnistamaan todellisia tarpeita ja toiveita. Tärkeää olisi, että työntekijät pystyisivät ajattelemaan työnsä merkitystä kokonaisuutena ja ymmärtämään mihin kaikkeen he voivat vaikuttaa. Oman roolin ymmärtäminen organisaatiossa saa aikaan tärkeyden tunteen – työntekijä on aikaansaamassa jotain tärkeää ja ymmärtää roolinsa työprosessissa, jonka tuloksena yleensä saadaan jotain asiakkaalle arvokasta. Työn mielekkyyden lähtökohtina toimivat tällöin työn tarkoitus ja merkitys. (Konttinen & Skyttä. 2010, 43.)

Konttinen ja Skyttä (2010, 41-43) esittelevät motivaatio- ja perustekijät, jotka kehittävät motivaatiota. Kun perustekijät ovat kunnossa päästään tasolle, jossa mikään ei estä tai häiritse työstä innostumista. Perustekijöitä ovat; ilmapiiri, oikeudenmukaisuus, ihmissuhteet, palkka ja sosiaaliset edut, työolosuhteet, työkalut, turvallisuus (tieto tulevasta), yhteistyön sujuvuus ja johtamisen laatu. Nämä tekijät ovat olosuhteita ja kokemusta siitä miten työntekijöitä kohdellaan organisaatiossa. Jos kokemukset ovat kielteisiä, voi se olla esteenä innostuksen syttymiselle. Motivaatiotekijöihin lukeutuu mm.; työn mielekkyys, kehittymismahdollisuus, palaute tuloksista, vastuu, mahdollisuus toteuttaa itseään ja käyttää kykyjään, vaihtelevuus, työn merkitys ja itsenäisyys. Nämä mo-

tivaatiotekijät liittyvät kaikki itse työhön ja onnistumisen tuloksena liittyviin tunteisiin. Työntekijä suorittaa tehtäviään peruskyvykkyyden tasolla jos nämä tekijät ovat matalalla tasolla. Tässä tilanteessa työntekijältä ei kannata odottaa oma-aloitteista luovuutta tai esimerkiksi myynnin huippusuorituksia.

Työpsykologina toimiva filosofian tohtori ja hallintotieteiden maisteri Katriina Perkka-Jortikka esittää myös, että korkeammanasteen (vrt. motivaatiotekijät edellinen kappale) tarpeiden tyydyttäminen on mahdotonta, elleivät perustekijät eli perustarpeet ole ensin kunnossa. Perustarpeet luovat perusturvallisuutta, joka syntyy toimeentulon turvaamisesta ja työn jatkumisen varmuudesta. Motivaatiotekijät ovat merkittäviä vasta, kun perustarpeet ovat tyydytetty. (Uusi Suomi 2008, haku-päivä 20.4.2012.)

Yksilön henkilökohtaiset psyykkiset ja fyysiset edellytykset vaikuttavat motivaation lisäksi suori-tukseen. Näitä ovat fyysiset voimavarat, kyvyt, tiedot ja taidot. Jos nämä valmiudet ovat puutteel-lisia, ei motivaatio yksin riitä hyvään suoritukseen. Tavanomaista on, että motivoidutaan siihen minkä koetaan olevan mahdollista, mutta motivaatio vaikuttaa myös siihen minkä koetaan olevan mahdollista tai mihin suuntaan mahdollisuuksia halutaan laajentaa. Valmiukset kasvavat oppimi-sen, kehittymisen ja kokemuksen myötä. (Strömmer 1999, 153.)

3.1 Työtyytyväisyys

Työmotivaatiolla ja työtyytyväisyydellä tarkoitetaan eri asioita, vaikka niitä usein käsitellään yh-dessä ja ne myös liittyvät läheisesti toisiinsa. Yleisenä käsityksenä on, että tyytyväisyys on seu-rausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaatioon vaikuttavat mm. palkitsemista koskevat odotukset. (Honka & Ruohotie 1999, 24.) Motivaatio työhön syntyy siis siitä, kun odottaa saavansa työstä tietyn palkkion. Työtyytyväisyys riippuu taas palkkion mielekkyydestä.

Työtyytyväisyydestä ja sen mittaamisesta on olemassa useita teorioita. Yksi käytetyimmistä on Herzbergin kaksifaktoriteoria missä työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä mitataan sisäisesti ja ulkoisesti palkitsevilla tekijöillä. Teorian mukaan sisäisiin, eli motivaatiotekijöihin jotka mainittiin jo edellisessä luvussa, keskittyvät henkilöt ovat työhönsä tyytyväisempiä kuin ulkoisiin, eli hy-gieniatekijöihin (mm. palkka, työolot) keskittyvät henkilöt. Kun ulkoiset tekijät ovat kunnossa ne poistavat tyytymättömyyttä, mutta niiden tasoa parantamalla ei tyytyväisyyttä tai työsuoritusta voida merkittävästi parantaa, toisin kuin motivaatiotekijöiden tasoa parantamalla. Herzbergin teo-

riaa on kuitenkin kritisoitu sillä on luonnollista, että ihmiset esimerkiksi syyttävät tyytymättömyydestä ulkoisia tekijöitä mihin ei ole niin paljon vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi työtyytyväisyys ei välttämättä tarkoita korkeaa työmotivaatiota ja tuottavuutta. (Net.MBA 2002-2010, hakupäivä 3.5.2012.)

Tässä työssä ei keskitytä tyytyväisyysteorioihin sen enempää. Työntekijät ovat yksilöitä, jotka asettavat asiat eri tärkeysjärjestykseen. Eri teorioista voi olla apua mitattaessa tai tutkittaessa tyytyväisyyttä, mutta paras keino olisi kuitenkin kuunnella työntekijöitä ja toimia sen mukaisesti.

Työtyytyväisyyttä ja sitoutumista on käytetty mittarina sille, kuinka motivoituneita työntekijät ovat työhönsä. Tyytyväisyyttä luo paremmin ns. positiivinen ”porkkana” kuin negatiivinen ”keppi”. Palkkio tai esimerkiksi esimiehen kannustava palaute tehdystä työstä innostaa ja motivoi, kun taas epävarmuus työstä, pakko, rangaistuksen pelko tai työyhteisöä hajottava kilpailu päinvastaisesti vähentää motivaatiota ja innostusta. (Uusi Suomi 2008, hakupäivä 20.4.2012.)

Yleisesti on oletettu, että työtyytyväisyys vaikuttaa työsuoritukseen. Eri tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että näiden väliset riippuvuudet ovat positiivisia, mutta melko pieniä. Juuti (2006, 33-34) käyttää kirjassaan Lawlerin ja Porterin mallia, jonka mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen positiivinen riippuvuus johtuu pitkälti siitä, että hyvin suoritettu työ aiheuttaa tyytyväisyyden tunteen, kun taas huonosti sujunut työ aiheuttaa mielipahaa. Mallissa työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välillä ovat ne palkkiot, joita suorituksesta saadaan. Työtyytyväisyys liittyy siihen kuinka oikeudenmukaiseksi palkkio koetaan.

Työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on Juutin (2006, 33) mukaan seuraavanlainen:

1. Henkilö tekee työtään tietyllä suoritustasolla
2. Hän havaitsee suorituksestaan aiheutuva tiettyjä seurauksia, jotka ovat sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevia
3. Henkilö arvioi saamiaan palkkioita ja niiden oikeudenmukaisuutta suhteessa suoritukseen ja muiden suorituksiin sekä muiden saamiin palkkioihin.
4. Henkilö reagoi tietyllä tavalla suorituksensa seurauksiin. Hän on joko tyytyväinen tai tyytymätön. (Juuti 2006, 33.)

Palkkion vaikutus tyytyväisyyteen määräytyy siis lopulta koetusta oikeudenmukaisuudesta eli siitä, mitä henkilön omasta mielestään pitäisi saada. Nykyisestä suorituksesta saatu palkkio vaikuttaa myöhempään suoritukseen. Tutkimuksista on käynyt esimerkiksi ilmi, että työntekijä joka ei

saa palkkiota hyvästä suorituksesta alentaa työtehoaan jatkossa ja työntekijä, joka palkitaan huonosta suorituksesta on tyytyväinen, mutta jatkaa edelleen tehotonta työskentelyä. Voidaan siis olettaa, että suorituksen perusteella annetut palkkiot toimivat tehokkaammin, kuin palkkiot jotka eivät liity suoritukseen. (Honka & Ruohotie 1999, 35-36.)

Kuten aiemmin todettiin käsitellessä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa sisäisillä palkkioilla oletetaan olevan läheisempi vaikutus tyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Työn tulisi olla tarpeeksi mielenkiintoista ja innostavaa, että sen suorittaminen johtaa sisäisiin palkkioihin kuten onnistumisen ja edistymisen kokemuksiin. Kuitenkin hyvin usein odotetaan myös ulkoisia palkkioita ja käyttäytyminen suuntautuu palkkioiden toivossa. Tästä syystä palkkio tulisi ainakin osaksi sitoa suoritukseen. (Honka & Ruohotie 1999, 37.)

Tyytymättömyyden ja työsuorituksen väliltä löydetään jopa selvempi yhteys kuin tyytyväisyyden ja suorituksen väliltä. Tyytymättömyys saa aikaan työn tulosten heikkenemisen ja tuottavat työntekijät ovat alttiimpia kokemaan tyytymättömyyttä korkeampien odotusten vuoksi. Ellei yrityksen palkkiosysteemi ole tehokas ja hyvää suoritusta palkita, voi tuottavuus laskea hyvien työntekijöiden madaltaessa työpanostaan. Tyytymättömyys johtaa usein toiminnallisiin häiriöihin ja siitä voi olla yritykselle monenlaisia haittoja kuten poissaolot, vaihtuvuus, välinpitämättömyys, huolimattomuus, laiskottelu, vastustaminen tai jopa vahingonteko. (Honka & Ruohotie 1999, 38-39.)

3.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Porterin ja Steersin mukaan työmotivaation kuvaus kattaa ainakin kolme tekijäryhmää, jotka vaikuttavat työtilanteessa. Myöhemmässä opinnäytetyön tutkimusosassa keskitytään työn ominaisuuksiin sekä työympäristöön. Persoonallisuus on yksilöstä riippuvaa ja siihen on vaikeampi vaikuttaa. Yksilölliset erot selittävät erilaisuuden suoritustasossa.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> - saavutukset - kehittyminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työn turvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - johtamistapa - ryhmä - ilmapiiri - sosiaaliset palkkiot

KUVIO 6. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä Porter ja Miles 1974. (Honka & Ruohotie 1999, 17.)

Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme; työntekijän mielenkiinnosta riippuu, miten ulkoinen virike esimerkiksi palkka vaikuttaa käyttäytymiseen. Kuvitellaan tilanne, jossa kaksi henkilöä työskentelee saman työtehtävän parissa ja henkilö A on kiinnostunut työstään, mutta henkilö B ei ole. Jos molemmille tarjotaan suurempaa palkkaa vähemmän mielenkiintoisesta työstä henkilö B todennäköisesti ottaa uuden työn vastaan suuremman ansion houkuttelevana, koska eihän hän ole kiinnostunut nykyisestäkään työstä. Henkilön A:n nykyisessä työssä saavuttamat sisäiset palkkiot sen sijaan todennäköisesti toimivat riittävänä motiivina kieltäytyä uudesta työstä. Asenteilla on suuri vaikutus työntekijän suoritustietämykseen. Jos työntekijän asenne on kielteinen ja tyytymättömyys työhönsä ja esimiehiin, saattaa hän olla haluton ponnistelemaan työssään. Myös työntekijän minäkuva eli asenne omaa itseä kohtaan voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti suoritustasoon. Mikäli työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään itsestä johtuvista syistä, vahvistaa se negatiivista minäkuva ja heikentää suoritustasoa. (Honka & Ruohotie 1999, 16-18.)

Tarpeet (kts.kuvio 4, sivu 11) ovat yksilön sisäinen ominaisuus ja saavat työntekijän toimimaan tietyllä tavalla. Tarpeet ovatkin saaneet motivaatioteoriassa osakseen eniten huomiota. Työmotivaatioon vaikuttavat kuitenkin myös ulkopuoliset tekijät. Työn ominaisuudet ovat keskeinen tekijä motivaation kannalta. Se onko työ mielekästä ja saako työstä onnistumisen kokemuksia ja tunnustusta vaikuttaa voimakkaasti haluun suoriutua työtehtävistä. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Työympäristö on kolmas motivaation kannalta merkittävä tekijä ja se voidaan jakaa kahteen osaan. Välitön työympäristö käsittää tiimin ja esimiehen vaikutuksen työpanokseen. Esimerkiksi

millainen johtamistyyli esimiehellä on ja millaista painostusta kiireessä tiimin sisällä esiintyy. Koko yrityksen kattava ympäristö sisältää tekijöitä esim. työolosuhteet, palkkaus ym., jotka ovat yhteisiä kaikkialla yrityksessä. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Kuten motivaatiotila yleensä, myös työmotivaatio voi vaihdella. Työmotivaation kesto riippuu osittain työssäoloajasta, työn vaativuudesta ja omasta osaamisesta. Uutta työtä aloitellessa, kun osaaminen ei välttämättä yllä vielä työn vaativuuteen, onnistumisia harvoin tulee huippuinnostumiseen asti. Kun osaaminen alkaa kehittyä ja on samalla tasolla työn vaativuuden kanssa tai jopa vähän yli, on motivaatio huipussaan koska onnistumistaso on hyvä, mutta työ on edelleen tarpeeksi haastavaa ja vaatii keskittymistä ja tarkkuutta. Siinä vaiheessa kun työ alkaa sujua ns. ”vasemmalla kädellä” innostus saattaa laskea ja vaarana on kyllästyminen. Ihanteellisessa tapauksessa organisaatiossa haettaisiin merkkejä huipun ohittamisesta ja haettaisiin keinoja työn rikastamiseksi, vaihtamiseksi tai muuttamiseksi. Henkilökohtainen innostuksen tila on kuitenkin jokaisen omalla vastuulla, eikä työyhteisöä pidä syyttää sen puuttumisesta. (Konttinen & Skyttä 2010, 43-44.)

Elämäntekijöiden mukaan myös työntekijän elämäntilanne vaikuttaa voimakkaasti työmotivaation sen hetkiseen tilaan. Vaikeassa elämäntilanteessa (esimerkiksi ero, läheisen menettäminen tai vaikkapa lievempänä esimerkkinä talon rakentaminen) olevan työntekijän ajatukset ymmärrettävästi saattavat harhailla jossain muualla kuin työssä ja työhön voi olla vaikea tarttua. Isot ja merkittävät muutokset ja tapahtumat elämässä saattavat laskea työmotivaatiota tilapäisesti. (Strömmer 1999, 152.)

Nämä eri tekijät vaikuttavat toisiinsa monella tapaa ja määräilevät työkäyttäytymistä. On kuitenkin haastavaa ymmärtää millä tavoin ne vaikuttavat työkäyttäytymiseen ellei tekijäryhmien välisiä suhteita ymmärretä ja asioita sisäistetä. Tarkastellaan seuraavaksi neljää ulkopuolista tekijää tarkemmin ja katsotaan miten ne vaikuttavat työntekijän motivaatioon.

3.2.1 Työn sisältö

Työn mieluinen sisältö auttaa innostumaan työstä ja tarttumaan helpommin uusiin haasteisiin. Jos työ koetaan jo valmiiksi epämieluisena eivät uudet mahdollisuudetkaan välttämättä luo innostusta. Tarpeeksi monipuoliset ja sopivasti haastavat työtehtävät pitävät innostusta yllä eikä kyllästyminen pääse tapahtumaan. Oman työn merkityksen ymmärtäminen lisää tarpeellisuuden tunnetta

ja työn tekeminen tuntuu tärkeältä. Myös työuralla etenemisen mahdollisuus voi toimia motiivina työskennellä ahkerasti. Jos töissä vallitsee jatkuva kiire ja työtehtäviä kertyy liikaa, saattaa muuten mielekäs työ alkaa tuntua raskaalta ja epämiellyttävältä.

Juha Antila tutki julkaisussaan (Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä 2006, hakupäivä 8.5.2012) työn sisällön merkitystä suomalaisille palkansaajille. Tutkimuksen mukaan työ saa olla kohtuullisen raskasta, jos työn sisältö on mielekästä ja työskentelyolosuhteet ovat kunnossa. Julkaisussa viitattiin myös Tilastokeskuksen vuonna 2003 teettämään Työolotutkimukseen jossa kävi ilmi, että työn sisältö on työntekijöille jossain määrin tärkeämpi kuin palkka. Tämä puoltaisi teoriaa (kts. sivu 18) jossa sisäisillä palkkioilla oletetaan olevan suurempi merkitys työtyytyväisyyteen ja motivaatioon kuin ulkoisilla palkkioilla. Tutkimuksessa 45 %, eli melkein puolet suomalaisista palkansaajista oli sitä mieltä, että työn sisältö on jossain määrin tärkeämpi kuin palkka ja noin joka neljäs, eli 26 % prosenttia piti palkkaa jossain määrin tärkeämpänä kuin työn sisältöä. Tutkimuksen kokonaistuloksia katsottaessa sekä työn sisältöä, että palkkaa pidetään tärkeinä asioina ja painotus näiden välillä vaihtelee.

Lisäksi Suomen Gallupin vuonna 2001 julkaiseman tutkimuksen (Kuntatyönantajalehti 2001, hakupäivä 8.5.2012) mukaan nuoret alle 25-vuotiaat vastavalmistuneet pitävät työssä tärkeimpänä työn sisältöä ja arvostavat työn antamaa turvaa. Lähes puolet olivat sitä mieltä, että työssä tärkeintä on mielenkiintoinen ja mielekäs työn sisältö, joka neljäs piti tärkeimpänä sitä, että työpäivän menettämisestä ei ole pelkoa ja vain alle kymmenesosa pitää tärkeimpänä hyvää palkkaa. Itse ajattelen, että vastavalmistuneella nuorella on varmasti kova halu päästä työhön jota on mukava tehdä ja joka ennen kaikkea vastaa työntekijän kykyä. Kun työvuosia ja vastuuta elämässä, kuten perhe, mahdolliset lainat, alkaa olla kertynyt enemmän voi palkan merkitys nousta lähemmäksi työn sisällön merkitystä.

Motivoitumisen näkökulmasta työn sisällöllä on siis keskeinen merkitys. Varsinkin asiantuntijatyössä työskentelevät henkilöt kokevat tarkoituksellisen työn erityisen motivoivana tekijänä. Työtehtävien monipuolisuus, haasteellisuus ja merkityksellisyys organisaation kannalta vaikuttavat tunteeseen työn tarkoituksellisuudesta. Kun työ koetaan merkitykselliseksi kokee työntekijä tekevänsä jotakin mikä on hänen uhraamansa energian ja ajan arvoista. Liian monimutkaiset tai liian yksinkertaiset työt eivät motivoi. Työ on mielekkäimmillään silloin, kun se edellyttää taitojen käyttämistä lähelle äärirajoja. Yksinkertaiset työt motivoivat vähiten, koska niiden parissa työntekijä ei pääse toteuttamaan kykyjään ja taitojaan. Liian haastava ja vaikea työ vaatii enemmän kuin annetussa ajassa pystytään tekemään ja voi aiheuttaa levottomuutta, turhautumista ja stressiä joi-

den seurauksena voi olla terveydellisiä ongelmia. (Peltonen & Ruohotie 1987, Honka & Ruohotie 1999, 148; 75; Kajaas ym. 2010, 96.)

Työntekijä saavuttaa työssään parhaat tulokset ja viihtyy työssään, jos työ koetaan mielekkääksi, vastuulliseksi ja työntekijä on tietoinen työn todellisista tuloksista. Kannustavaa työtä voidaan luonnehtia viidellä ominaisuudella. Sen miten mielekkääksi työ koetaan määrää *työn vaatimien taitojen moninaisuus, työtehtävien sisällön mielekkyys ja työn merkityksellisyys*. Työ on mielekäs-tä ja moninaista kun se edellyttää kykyjen ja taitojen käyttöä melkein äärirajoille asti ja työtehtävät ovat kokonaisuuksia pienten osasuoritusten sijaan. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kun työn koetaan vaikuttavat toisten ihmisten hyvinvointiin. Työstä koetaan olevan henkilökohtai-sesti vastuussa, kun työntekijälle annetaan *mahdollisuus itsenäiseen toimintaan*. Tällöin työn tu-lokset riippuvat enimmäkseen työntekijän omista aloitteista, ponnistuksista ja päätöksistä kuin muiden antamista ohjeista ja määräyksistä. Työntekijä tulee tietoiseksi siitä miten tehokkaasti hän tekee työtä, kun hänelle annetaan *palautte työn tuloksista*. Työ itsessään voi jo tuottaa välitöntä tietoa tuloksista onnistumisen ja edistymisen kokemusten kautta. Tärkeää on, että työntekijä saa jotakin kautta tiedon siitä miten hyvin hän on onnistunut suorituksessa. Mielekäs työ palkitsee sisäisesti tuottamalla positiivisia tunnekokemuksia. (Honka & Ruohotie 1999, 144-145.)

Ihante tapauksessa työtehtävät suunnitellaan organisaatiossa siten, että yksilöiden kyvyt ja vaa-timukset otetaan huomioon. Näistä toimenpiteistä käytetään yleisesti nimitystä *työn muotoilu*. Jos yritys toteuttaa työn muotoilun oikealla tavalla antaa se parhaan tuloksen, koska työntekijöiden taidot ja kyvyt hyödynnetään paremmin ja motivaatio paranee. Työtä voidaan laajentaa jolloin työhön lisätään uusia toimintoja tai työtä voidaan rikastaa jolloin työntekijän oma osuus työn suunnittelussa ja valvonnassa lisääntyy. Nämä ovat käytetyimpiä työn muotoilun keinoja ja ne onnistuessaan vähentävät myös esimiehiltä heille aiemmin kuluneita tehtäviä ja antavat lisää ai-kaa keskittyä esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen. (Honka & Ruohotie 1999, 144, 148.)

Työn laajentamisessa esimerkiksi peräkkäisiä työvaiheita voidaan yhdistää niin, että työtehtäväs-tä syntyy mielekäs ja kannustava kokonaisuus, jossa työntekijällä on mahdollisuus käyttää omia kykyjään monipuolisesti ja hahmottaa mihin kaikkeen hänen antamansa työpanos vaikuttaa. Jos työntekijä saa valmistaa selvän osakokonaisuuden alusta loppuun ja nähdä lopputuloksen, saa hän samalla palautteen työn tuloksista sekä kannustavan suoriutumisen ja pätemisen tunteen. Työn rikastamisessa työntekijöille voidaan mahdollisuuksien mukaan sallia esimerkiksi omatahti-nen työskentely tai vapaus valita oma työmenetelmänsä. Työntekijöille voidaan antaa myös mah-dollisuus suunnitella omaa työtään, joka auttaa sisäistämään työtavoitteita ja tyydyttämään itse-

näisyyden, vallan ja pätemisen tarpeita. Lisäksi voidaan antaa vastuuta omien työtehtävien arvioinnissa sekä muodostaa niin kutsuttuja itseohjautuvia työryhmiä, joissa jäsenille uskotaan erilaisia johtamistehtäviä kuten organisointia, suunnittelua ja valvontaa. (Honka & Ruohotie 1999, 148-150.)

Hongan ja Ruohotien (151, 153-154) mukaan useat kokeilut ovat osoittaneet, että työn muotoilulla voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen ja työn laatuun. Myös tyytyväisyys itse työhön lisääntyy, mutta sen sijaan tyytyväisyys palkkaan, johtoon ja muihin ulkoisiin tekijöihin ei lisääntynyt. Työntekijä saattaa tuntea itsensä jopa alipalkatuksi jos työtehtävät laajenevat, mutta palkankorotusta ei ole tiedossa. Työn muotoilun toteuttaminen edellyttää yritykseltä erittäin huolellista diagnoosia nykyisestä tilanteesta, mahdollisista ongelmista ja ennen kaikkea niiden todellisista syistä. Onnistumiselle voi olla useita erilaisia esteitä. Usein voi käydä niin, että tapahtuvat muutokset ovat vain ns. ”kosmeettisia muutoksia”. Työt saadaan näyttämään erilaiselta, vaikka todellisia muutoksia työtehtävissä ei tapahdu. Epäonnistumisia voi aiheuttaa myös esimiesten luottamuksen tai tuen puute, liian byrokraattinen ilmapiiri tai käytössä oleva teknologia joka rajoittaa työn muotoilun mahdollisuuksia.

Oikein toteutetulla ja huolellisesti suunnitellulla työn muotoilulla voidaan parantaa työtehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Jotta se on mahdollista pitää sitä tukea myös muilla toimenpiteillä; Työntekijöille täytyy tarjota koulutusta, jotta heillä on valmiuksia lisätä omaa osaamistaan ja hoitaa erilaisia tehtäviä. Palkkaus tulee ottaa huomioon työntekijän suoritustason noustessa ja vastuun lisääntyessä. Lisäksi esimiesten tulee pyrkiä kannustavaan johtamistapaan, jolla tuetaan työntekijöiden tavoitteita ja kehittymistä. (Honka & Ruohotie 1999, 154-155.)

3.2.2 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiirillä on suuri merkitys työyhteisöissä ja yksilön motivoitumisessa työhön. Sillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä myös työn tuloksiin. Organisaation ilmapiirin rakennamme me; koostuuhan organisaatio ihmisistä, ryhmistä sekä heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Ilmapiiri voi vaikuttaa työntekijään negatiivisesti tai positiivisesti. Avoin, kannustava, turvallinen, toisen huomioiva ja arvostusta osoittava työskentelyilmapiiri on innostava ja pitää yllä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. (Kaivola 2003, 12; Pessi 1999, 9.)

Työyhteisö jossa ilmapiiri on huono ja edellä mainitut ilmapiiriin vaikuttavat myönteiset tekijät puuttuvat, on raskas ja epämiellyttävä paikka työskennellä. Tällaisessa työpaikassa työntekijöiden motivaatio voi olla heikko ja työpaikan huonot oltavat aiheuttavat henkistä pahaa oloa. Seurausena tästä aiheutuu kasvavia poissaoloja, puutteellisia työsuorituksia, mahdollisia työpaikan vaihdoksia ja muita organisaatiolle haitallisia ilmiöitä. Työilmapiiri vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen, koska jokaisen työyhteisön tulokset syntyvät yksilöiden kautta. (Pessi 1999, 9-10.)

Monissa organisaatioissa työilmapiiri rakentuu itsestään, vaikka siihen ei kiinnittettäisi lainkaan huomiota. Ilmapiiriä voidaan kuitenkin aktiivisesti myös rakentaa ja tällöin on kyse johtamisen alueesta (Pessi 1999, 10). Jokaisella yrityksellä on organisaatiokulttuuri joka vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Organisaatiokulttuuri sisältää yhteisiä uskomuksia, arvoja, normeja ja asenteita, joiden kautta muodostuu yhteinen käsitys siitä, mikä on tavoiteltavaa ja hyväksyttyä sekä millainen käyttäytyminen on sopivaa. Se luo organisaation jäsenille identiteetit ja vaikuttaa merkittävästi yleiseen ilmapiiriin, yhteistyöhön, ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Organisaatiokulttuurilla on myös vaikutus siihen miten organisaatiossa ratkaistaan ongelmia ja miten se selviytyy muutoksista. Johtamisen periaatteiden määrittely on ylimmän johdon vastuulla ja esimiehen tehtävänä on periaatteiden mukainen toteutus omassa tiimissään. Asioiden julkistaminen ei yksinään riitä, vaan työilmaston rakentaminen vaatii määrätietoista työtä ja keskustelua koko henkilöstön piirissä. (Kaivola 2003, 18-19; Pessi 1999, 10-11.)

Nykyaikoina työelämässä tapahtuu paljon muutoksia ja kilpailu kiristyy alalla kuin alalla. Työn luonteessa ja sisällössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös työpaikan ilmapiiriin. Yhteisö odottaa työntekijän sopeutuvan nopeasti muutoksiin ja yksilöiden tarvetta muutoksen läpikäymiseen ei välttämättä huomioida. (Kaivola 2003, 34.) Seuraavissa kappaleissa käydään hieman läpi sitä, millaisia ongelmia työelämän kiristynyt tahti ja muutokset tehokkaampaan työskentelyyn voivat työyhteisössä aiheuttaa.

Suurin ongelma mikä tämänkin tutkimuksen tuloksissa tulee myöhemmin käymään ilmi, tuntuu olevan kiire ja liian suuri työmäärä. Monilla aloilla sama työmäärä saatetaan hoitaa puolta pienemmällä henkilömäärällä kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten ja näin yksilön työmäärä ja vastuu on huomattavasti kasvanut. Harvoissa paikoissa tätä kuitenkaan on huomioitu esimerkiksi palkan korotuksella. Myös aikataulut ovat kiristyneet ja monilla aloilla suoritteita mitataan ja palkka maksetaan tuloksen mukaan. (Kaivola 2003, 34.) Täysin tulospalkkainen työ on ymmärrettävästi stressaavaa, mutta työssä jossa tuloksia ei oteta lainkaan huomioon vaan peruspalkka on

sama teet enemmän tai vähemmän töitä, tulisi hyvä suoriutuminen mielestäni palkita jollain tapaa, oli se sitten sanallinen kannustus tai kehu tai jokin muu, niin työntekijä todennäköisesti jatkaa hyvää suoriutumista kun aikaisempi hyvä suoritus huomioidaan.

Sen lisäksi, että töissä on kiire ja töitä tehdään paljon, nykyaikana työt tuodaan myös helposti kotiin. Raja työn ja vapaa-ajan välillä ei ole enää niin selkeä. Ihanne tilanne varmasti olisi, että kun kello lyö työpäivän päättymään voisi huoletta jopa unohtaa työasiat ja rentoutua muihin touhuihin jotta seuraavana päivänä työhön jaksaisi taas panostaa. Sähköposti tulvii ja puhelin pirisee ja monet varmasti tarkistelevat työsähköpostiaan lomallakin. Puhelimen sulkeminen voi aiheuttaa syyllisyyden tunteen. Varsinkin vastuuasemissa olevat henkilöt voivat kokea, että heidän täytyy olla tavoitettavissa koko ajan. (Kaivola 2003, 34-35.)

Nykyaikana yrityksillä on myös yleistynyt henkilövuokrausfirmojen käyttö jossa työntekijän ja työnantajan välillä toimii kolmas osapuoli, joka vuokraa työntekijän sitä tarvitsevalle yritykselle. Työntekijälle ja työnantajalle, eli niin kutsutulle käyttäjäyritykselle, ei näin siis varsinaisesti synny keskenään työsuhdetta vaan työnantaja maksaa työntekijän palkan vuokrausfirmalle jonka palkkalistoilla työntekijä on. Käyttäjäyritys kuitenkin johtaa ja valvoo työtä. Yleensä henkilöstövuokrausta käytetään lyhyehköihin työsuhteisiin esimerkiksi sijaisuuksiin tai ruuhkahuippujen hoitamiseen (Palvelualojen ammattiliitto: Vuokratyö. Hakupäivä 16.5.2012) . Vuokrausfirman kautta työskennellessään työntekijä voi tuntea turvattomuutta ja epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta, eriarvoisuutta muiden kanssa sekä hänen voi olla vaikea sitoutua yritykseen ja työyhteisöön mikäli työpaikan pysyvyydestä ei ole tietoa ja työpaikka vaihtuu usein. Tämä taas voi vaikuttaa heikentävästi motivaatioon.

Kaivolan (35-36) mukaan myös asiakaskohtaamiset palvelualoilla ja asiakastyössä ovat muuttuneet vaativimmiksi. Asiakaslähtöisyys on monen yrityksen perusarvo, mutta myös sille tulisi asettaa rajat. Asiakkaina olemme nykyään entistä vaativampia – asiakas määrää ja työntekijän on toteutettava kaikki toiveet. Valitettavasti myös monilla aloilla työntekijöihin kohdistuu uhkailua ja jopa fyysistä väkivaltaa, jota pidetään vain työhön liittyvänä haittapuolena, joka täytyy hyväksyä. Työntekijää ei kuitenkaan saisi jättää yksin uhkakuvien tai pelon kanssa ja toimenpiteitä väkivallan uhan estämiseksi tulisi laittaa käytäntöön, jotta työskentely koettaisiin turvalliseksi.

Pessi (116-117) esittää kirjassaan, että mm. seuraavat asiat vaikuttavat vahvasti työilmapiiriin tilaan:

Hyvä työilmapiiri pähkinän kuoressa (Pessi, 1999.)
<ul style="list-style-type: none"> • Arvostus ja kunnioitus toista kohtaan • Avoimuus, tiedonkulku kuntoon • Turvallisuuden tunne • Työnkuva vastaamaan työntekijän taitoja ja kykyjä • Päätösten tekotapa selkeäksi, vastuun delegointi mahdollisuuksien rajoissa sinne, missä on paras asiantuntemus • Puheet ja teot vastaavat toisiaan • Palautteenanto tavaksi • Oikeudenmukainen ja tasapuolinen palkitseminen • Fyysinen työympäristö viihtyisäksi • Työyhteisön harrastus- ja virkistystoiminta tukemaan henkilöstön fyysistä ja psyykkistä kuntoa

KUVIO 7. Työilmapiiri pähkinän kuoressa (Pessi. 1999. 116-117.)

Kaikki kuviossa esitetyt kohdat toimiessaan vaikuttavat myönteisen, mukavan ja motivoivan työilmapiirin syntymiseen. Kuitenkin myös työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat monilta osin työpaikan ilmapiiriin ja olennaista sen rakentumisessa onkin miten me kohtelemme työkavereitamme. Työilmapiirin perusilme syntyy työntekijöiden käyttäytymisen myötä. Työyhteisössäkkin ihmissuhteet syntyvät pääsääntöisesti luontaisen käyttäytymisen kautta, mutta niihin joutuu myös hieman keskitymään. Sanotaankin, että kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen. Vastuu työilmapiiristä on jokaisella työntekijällä ja jokainen voi omalla asennoitumisellaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Yrityksen johdon ja esimiesten tulisi omalla käyttäytymisellään näyttää esimerkkiä avoimesta tiedonkulusta, työkavereiden arvostuksesta, palautteesta ja kannustamisesta ja pyrkiä jalkauttamaan näitä myös työntekijöiden joukkoon. Työyhteisöissä syyllistytään myös palautteen panttaamiseen, joka hankaloittaa ongelmien ratkaisemista, koska niitä ei kohdatta. Asioista, esimerkiksi mahdollisista virheistä, puhutaan selän takana tai niistä vihjaillaan, mutta kukaan ei kerro asiallisesti ongelmasta. Esimiehienkin odotetaan osaavan lukea rivien välistä. Ongelmien pelkääminen tai vaikeiden asioiden vältteleminen usein johtaa niiden pahenemiseen, kun taas kohtaaminen johtaa usein ongelman ratkaisuun. Työpaikan myönteinen ilmapiiri ja mukava yhteisö motivoivat työntekijää kehittämään itseään. Näin ollen työntekijän hyvinvoinnin lisäksi työyhteisön ihmissuhteilla on tärkeä merkitys myös koko yrityksen menestymiselle. (Kaivola 2003, 37-38; Pessi 1999, 25-26.)

Ryhmän ja tiimin ihmissuhteita on tutkittu paljon ja niistäkin löytyy tietoa monenlaisista eri lähteistä. Me kaikki varmasti voimme allekirjoittaa, että hyvässä tiimissä on mukava tehdä töitä. Millainen sitten on hyvä tiimi? Hyvässä tiimissä vallitsee me- henki ja tiiminjäsenet koetaan vertaisina tukijoukkoina eikä kilpailijoina. Apua on helppo pyytää ja sitä myös tarvittaessa saa. Hyvässä tiimissä vallitsee avoin keskusteluympäristö, missä tiimin sisällä voidaan keskustella rakentavasti myös epäonnistumisista ketään syyttämättä. Myös onnistumiset jaetaan tiimin kesken. (Esimies.info. Hakupäivä 3.8.2012.)

3.2.3 Esimiestyö

Esimiestyö, eli ihmisten johtaminen on organisaatioissa yksi tärkeimpiä menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen työ on usein haastavaa johtuen organisaatioiden tavoiteasetannasta sekä henkilöstön moninaisuudesta. Yrityksen omistajat ja ylin johto asettavat tavoitteita johon yrityksen pitäisi yltää, ja esimiesten tehtävänä on ohjata henkilöstö motivoitumaan näiden tavoitteiden suorittamiseen, eli niin kutsutusti jalkauttaa tavoitteet ja strategiat työntekijöiden joukkoon. (Kauhanen 2010, 23.) Edellämainitun lisäksi esimiehen työnkuvaan liittyy monia muita tehtäviä hoidettavaksi, joita tarkastellaan tässä luvussa. Lisäksi esimies toimii organisaatiossa eri rooleissa. Eri-laista johtamista vaativissa tilanteissa vaaditaan erilaisia rooleja, joten esimiehen on mukauduttava moneenlaisiin tilanteisiin. Rooli tarkoittaa tehtävän ja niihin liittyvien odotusten ominaisuuksia, ei siis yksilön ominaisuuksia. (Nurmi 2000, 13).

Raimo Nurmi havainnollistaa kirjassaan Johtaminen ja esimiestyö (2000) esimiestyön rooleja ja niihin liittyviä tehtäviä HIP-mallin avulla, sanojen Henkilöt, Informaatio ja Päätökset mukaan. Eri-laisissa esimiestehtävissä roolit painottuvat eri tavoin. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä korostuvat informaatioroolit, kun taas markkinoinnin johtamisen tehtävissä voivat henkilöstösuhderoolit olla tärkeimmässä asemassa.

Henkilöstösuhderooleja on kolmenlaisia; 1. Keulakuva, 2. Alaisten johtaminen ja 3. Yhdyshenkilö. Esimies toimii usein yrityksen *keulakuvana*, joka edustaa organisaatiota ulospäin. Keulakuvarooli liittyy esimiesasemaan johtuen muodollisesta arvovallasta. Johto ja esimiehet joutuvat usein edustustehtäviin, vahvistamaan monia työntekijöiden tekemiä suoritteita sekä myös keulakuvana vastaamaan esimerkiksi reklamaatioista. Pienetkin reklamaatiot edellyttävät keulakuvan esille ottamista, jotta reklamoija vakuuttuu siitä että hänet on otettu vakavasti. Jos yrityksellä menee huonosti tai organisaatiossa / tiimissä tapahtuu jotain negatiivista, joutuu johtaja / tiimiesimies

syntipukiksi. Keulakuvan rooli tulee hallita, mutta se ei ole riittävä edellytys johtotehtävässä onnistumiselle. *Alaisten johtaminen* on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehen vastuulla on organisaation ja alaistensa tavoitteiden yhteensovittaminen. Johtamisesta on kirjoitettu monenlaisia erilaisia teorioita joista löytyy monenlaista kirjallisuutta. Johtamiseen liittyy joukko selvästi määriteltyjä tehtäviä mm. työnjako, tehtävien organisointi, vastuiden määrittely, palautteen antaminen, tulosten valvonta ja suorituksen arviointi. Näiden toteuttamiseksi on monenlaisia erilaisia keinoja kuten keskusteluja, kokouksia, tehtäväkuvauksia, raportointeja ym. Näiden muodollisten tehtävien lisäksi esimiesvastuusta selviäminen vaatii myös muunlaista epävirallisempaa yhteydenpitoa. Esimiehen täytyy olla valmis keskustelemaan alaisten kanssa, kuuntelemaan, innostamaan, kannustamaan, motivoimaan, vaikuttamaan, käskemään ja palkitsemaan. *Yhdyshenkilönä* toimiessaan esimies on huolehtii organisaation tai osaston ulkopuolisten kanssa tapahtuvasta yhteistyöstä ja kontakteista. (Nurmi 2000, 13,14,24.)

Organisaatioissa esimies toimii usein informaation viestinviejänä ja välittäjänä johdon ja tiimien välissä. Informaatiroolit ovat nekin jaoteltu kolmeen osaan; 1. Tiedon hankkija, 2. Sisäinen tietopulssi ja 3. Puolesta puhuja. *Tiedon hankkijan* roolissa esimies saa ja tarvitsee tietoa, jota työstetään päätöksiksi. Tietoa tarvitaan organisaation sisäisistä, sekä ulkoisista tapahtumista. Informaatio- ja raportointijärjestelmät ovat tärkeitä tietolähteitä, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaista kanssakäymistä ja kontakteja. Sen lisäksi, että esimies hankkii tarvitsemaansa tietoa, hänen tehtävänä on myös tiedottaa ulkoista ja sisäistä informaatiota alaisilleen erilaisten raportointikanavien kautta. Tällöin toimitaan *sisäisen tietopulssin* roolissa. Esimiehen toimiessa *puolesta puhujana*, hän vastaa informaatiosta tiimensä ja organisaationsa ulkopuolelle. Tiedon hankkijan roolin ansiosta hänellä pitäisi olla kokonaiskuva esimerkiksi tiimin tilasta ja tällöin hänellä on myös edellytykset toimia tiimin puolesta puhujana. (Nurmi 2000, 17-19.)

Yksi esimiestyön näkyvimmistä rooleista on toimia päätöksentekijänä ja ottaa päätöksistä myös vastuu. Hyvin tehtyjen päätösten ansiosta yritys menestyy ja huonon päätöksen tehtyään joutuu esimies siitä yleensä vastuuseen. Esimiehelle maksetaan palkkaa päätöksen teosta ja vastuun ottamisesta ja Nurmen (2000, 19) mukaan päättämättömyys onkin yksi pahimpia esimiessyntejä. Kontiainen ja Skyttä (2010, 19-21) erottelevat teoksessaan Esimiehen mielityö kuitenkin mielestäni hyvin kaksi erilaista esimiestyyppeä; perinteinen esimies ja nykyaikainen, valmentava esimies. Perusideana on miettiä antaako suoraan vastauksia vai johtaako alaisiaan kysymysten avulla. Perinteisesti esimiehen tehtävä oli päättää asioista ja antaa suoria vastauksia alaistensa kysymyksiin. Jos oma-aloitteisuutta ei katsota hyvällä se johtaa siihen, että esimiehen työ on jatkuvaa ohjeistusta ja neuvontaa ja esimies huomaa joutuvansa ratkomaan yksin kaikki eteen tule-

vat ongelmat, mikä saattaa kuormittaa. Kontiainen ja Skyttä kuitenkin hoksauttavat, että tullessaan kysymään esimieheltä jotain asiaa, työntekijä ei aina edes odota suoraa vastausta vaan tarpeena on ennemminkin varmistaa oma näkemys asiasta. Valmentava esimies ymmärtää, että hänen tehtävänsä on auttaa tiimiään onnistumaan hyvin ja kannustaa työntekijöitä päätöksen teossa. Hyvä esimies saa työntekijän oman kyvykkyyden esiin ja sen sijaan, että antaisi suoran vastauksen kysymykseen hän kysyy esimerkiksi, että miten työntekijä oli itse ajatellut jonkin asian toteuttamista. Tällainen johtamistyyli voi olla erityisen palkitsevaa ja motivoivaa; työntekijä motivoituu, koska saa itse olla vastuussa tekemisistään, huomaa pystyvänsä ajattelemaan itsenäisesti ja nauttii esimiehen luottamusta. Esimies taas voi saada alaisiltaan omaan työhönsä uudenlaisia näkökulmia ja ehdotuksia, joita ei muuten olisi tullut ajatelleeksi.

HIP-mallin mukaisia päätöksentekorooleja on neljä kappaletta. *Yrittäjän* roolissa esimiehen tehtävänä on ideoida ja etsiä uusia mahdollisuuksia, toimia projektien johtotehtävissä ja valvoa niiden toteutumista. *Häiriöiden käsittelijänä* esimies kohtaa ja selvittää keskustelujen, valitusten käsittelyjen ja sovittelun avulla yrityksessä esiintyviä häiriö- tai ongelmatilanteita. Esimiehen vastuulla voi myös olla päättäminen rahan, materiaalien tai henkilöstön hankinnasta tai jakamisesta. Tällöin toimitaan *resurssien jakajan* roolissa. *Neuvottelijan* asemassa esimies edustaa organisaatiota tärkeissä neuvotteluissa erilaisten sidosryhmien parissa. (Nurmi 2000, 19-20.)

Esimiehellä on haasteellinen tehtävä toimia oikeudenmukaisesti ja sekä työntekijöitä, että yritystä hyödyttävällä tavalla edellä mainituissa rooleissa ja tehtävissä. Millaisia ominaisuuksia on hyvällä ja alaisiaan motivoivalla esimiehellä? Itse ainakin ajattelen, että lähimmällä esimiehellä on ainakin jonkinasteinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Mikäli esimies on esimerkiksi epäoikeudenmukainen, viestintä ei ole toimivaa, esimies ei ole valmis kuuntelemaan tai ei anna minkäänlaista palautetta, tiimissä työskentely on tuskin kovin antoisaa tai motivoivaa.

On mahdotonta antaa yksiselitteistä kuvaa siitä, mitkä ominaisuudet tekevät hyvän esimiehen. Ruohotie ja Honka (1999, 184-185) avaavat amerikkalaistutkimusta, jossa selvitettiin 2000 menestyvän johtajan eri ominaisuuksia. Tuloksiksi saatiin menestystekijöitä, jotka voitiin ryhmittää viideksi eri pätevyysalueeksi:

1. päämääräsuuntautuneisuus: kyky johtaa ja vaikuttaa, tehokkuussuuntautuneisuus, toiminnallisuus
2. johtamistaito: itseluottamus, suullinen esitystaito, loogisuus, kokonaisvaltaisuus
3. inhimillisten voimavarojen kehittäminen: sosiaalisen vallan käyttö, myönteinen ihmis käsitys, ryhmäprosessin johtaminen, realistinen minä kuva

4. muiden huomioon ottaminen: muiden kehittäminen, kyky käyttää valtaa samanarvoisesti, spontaniuus
5. ryhmätoimintojen johtaminen: itsehillintä, arvointien objektiivisuus, kestävyys, sopeutuvuus. (Honka & Ruohotie 1999, 185.)

Nämä ominaisuudet hallitseva henkilö todennäköisesti pärjää hyvin esimiestehtävissä ja onnistuu motivoimaan alaisiaan työskentelyyn. Lisäksi esimiehen on toiminnassaan hyvä pitää mielessään seuraavia asioita. Työntekijät ovat kaikki omia persooniaan ja yhden alaisen motivointitapa ei välttämättä ole sopiva toiselle. Esimiehen tulisi kyetä eriyttämään kannusteiden käyttöä siten, että ne vastaavat työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Paras tapa löytää jokaista motivoiva tekijä on kuunnella ja keskustella alustensa kanssa. On myös hyvä muistaa, että sisäiset ja ulkoiset palkkiot vahvistavat toisiaan. Sisäisesti palkitsevaan työhön on hyvä liittää silloin tällöin myös ulkoisia palkkioita, jotta työmotivaatio säilyy tai jopa kasvaa. Palautetta on myös muistettava antaa. Tieto työn tuloksista parantaa tulosta, koska sen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, ratkaista ongelmia sekä selkiyttää tavoitteita joka johtaa motivaation kasvuun. Sosiaalisten palkkioiden käyttöä aliarvioidaan, työstä saatu kiitos, tunnustus tai rohkaisu piristää varmasti ja innostaa jatkamaan hyvällä tiellä. Työntekijöille tulisi myös antaa mahdollisuuksien puitteissa tilaisuus vaikuttaa omaa työtään ja työskentelyään koskeviin päätöksiin ja ilmapiiristä tulisi luoda sellainen, että kaikki voivat luottaa toisiinsa ja keskustella keskenään avoimesti erilaisista asioista. Esimiesalainen suhteessa avoimuus on erittäin tärkeää, jotta tarpeelliset asiat saadaan ajoissa tuotua esille. Myös esimiehen omalla motivaatiolla on yhteys alaisten motivaatioon; poissaolot ja huolimattomuus voivat johtua esimiehen heikosta motivaatiosta ja haluttomuudesta johtaa työntekijöitään. (Honka & Ruohotie 1999, 201-203.)

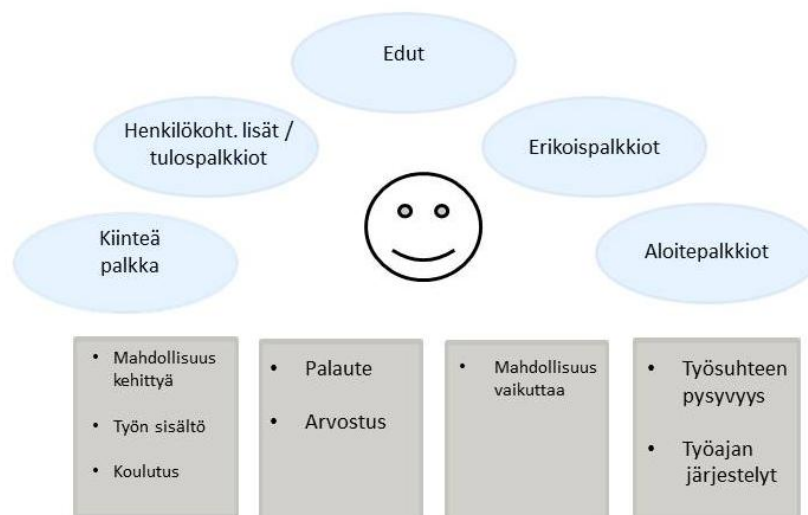
3.2.4 Palkitseminen

Oikein toimiessaan palkitseminen on organisaation ja sen työntekijöiden välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat hyötyvät. Palkitseminen toimii myös johtamisen välineenä, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Haasteellisen palkittamisesta tekee se, että ihmisillä on erilaiset käsitykset siitä mikä on palkitsevaa. (Aalto Yliopisto. Palkitseminen ja palkittamistutkimus. Hakupäivä 22.8.2012.)

Yritys pyrkii vaikuttamaan palkittamisen kautta työntekijöihin niin, että heissä saadaan aikaan yrityksen toivomia vaikutuksia, jotka voivat olla esimerkiksi strategian mukaista toimintaa, tavoit-

teiden saavuttamista tai tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisäämistä. Yrityksen näkökulmasta palkitsemisella ohjataan toimintaa toivottuun suuntaan. Työntekijäyksilöillä on palkitsemisen suhteen erilaisia odotuksia; palkitsemisen kokonaisuus on kokoelma siitä, mitä työntekijä saa omasta työpanoksestaan ja osaamisensa antamisesta. Yritys viestittää palkitsemisen kautta työntekijälle viestiä siitä, miten hän on suorittanut työssään. Sekä yksilön motivaationäkökulman, että yrityksen tarpeen toiminnan ohjaamiseen täytyy olla käynnissä samanaikaisesti, jotta palkitseminen on toimivaa. (Kajaas ym. 2004, 34-35.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu *aineellisista* ja *aineettomista* palkkioista. Erilaisia aineellisia palkitsemistapoja ovat rahalliset palkitsemisen muodot, sekä rahassa mitattavat edut. Kiinteä palkka, palkan lisät, tulospalkkiot, kilpailupalkkiot sekä yrityksen tarjoamat edut ovat kaikki aineellisia palkitsemistapoja. Yleensä palkitsemisesta puhuttaessa keskitytään ensimmäisenä juuri aineellisiin rahapalkkioihin ja ne vaikuttavatkin olevan suurin tiedostettu kannustin. Aineeton palkitseminen muodostuu mm. palautteesta, kiitoksesta, arvostuksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa. Aineetonta palkitsemista voi olla myös esimerkiksi onnistumisen tunne asiakkaalta tulleen palautteen kautta tai tyytyväisyys työn, vapaa-ajan ja perheen hyvästä yhdistämisestä. Paras tulos palkitsemisella saavutetaan, kun eri muotoja käytetään täydentämään toisiaan. (Kajaas ym. 2004, 39, 43.) Kuten luvussa 2 on mainittu, aineelliset palkkiot vahvistavat ulkoista motivaatiota, kun taas aineettomat palkkiot vaikuttava työntekijän sisäiseen motivaatioon.



KUVIO 8. Palkitsemisen kokonaisuus. (Mukaillen Kajaas ym. 2004, 38.)

Palkitseminen on toimivaa silloin, kun sekä yrityksen johto että työntekijäosasto ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia. Palkitseminen on haastavaa ja harvoin kaikki ovat tyyty-

väisiä kaikkeen. Esimiesten täytyy työntekijöiden tarpeita kuuntelemalla ja oikeudenmukaisesti toimimalla yrittää hakea sopivaa palkitsemistapaa ja yrittää löytää tasapaino aineellisten ja aineettomien palkkioiden välille. Työmotivaation lisäämiseksi täytyy palkitsemalla tyydyttää niin ulkoiset, kuin sisäisetkin tarpeet.

4. TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa käydään läpi menetelmä jolla tutkimus henkilöstön työmotivaation tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä toteutettiin kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksestä tai sen toimialasta ei ole kerrottu työssä tarkemmin yrityksen toiveesta, vaan yritys tulee pysymään anonyyminä. Lisäksi käydään läpi tutkimusprosessin kulkua.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaation tilaa ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusongelmina käsiteltiin seuraavanlaisia kysymyksiä; Mikä on henkilöstön työmotivaation tila tällä hetkellä? Millä keinoin työmotivaatiota voitaisiin parantaa? Työmotivaatioon vaikuttavien neljän eri osa-alueen (työn sisältö, ilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen) tilaa tutkittiin selvittämällä kuinka toimivana tai millä tasolla henkilöstö kokee näiden asioiden olevan. Tavoitteena oli, että tutkimus antaa kohdeyritykselle tärkeää tietoa henkilöstön motivaation tilasta ja mahdollisia ideoita ja keinoja motivaation parantamiseen.

4.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja koko perusjoukko tutkittiin, eli tutkimus on kokonaistutkimus. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valitsin siksi, koska yrityksen henkilöstöä kenelle tutkimus toteutettiin on suhteellisen vähän ja siksi halusin että koko perusjoukko tutkitaan. Perusjoukko tarkoittaa sitä tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan. Mikäli tutkimus olisi toteutettu kvalitatiivisella menetelmällä, esimerkiksi haastattelemalla muutamaa työntekijää, ei kokonaiskuvaa työmotivaation tilasta olisi välttämättä saatu, vaan esiin olisi noussut yksittäisten henkilöiden mielipiteitä. Siksi valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen.

Kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tilastollisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tilas-

tollisen tutkimuksen tyypillisiä aineiston keruu menetelmiä ovat mm. lomakekyselyt ja www-kyselyt. Yleensä lomakkeet ovat stantartoituja kyselylomakkeita, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. Vastauksia voidaan kuvata numereerisesti ja tuloksia havainnollistetaan taulukoin. (Heikkilä, T. 2004. 13-16.)

Perusjoukko koostui kolmessa eri tiimissä työskentelevistä henkilöistä. Tiimiläiset toisistaan erottaa lähinnä työnkuva; yksi tiimi työskentelee suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa asiakaspalvelussa, toinen tiimi työskentelee yritysten tiedonvaihdon ja asiakastietojen tallennustehtävissä ja kolmas tiimi hoitaa laskutuksen ja reskontran. Kaikissa tiimeissä toimii oma esimies. Suurin osa perusjoukosta työskentelee samassa toimipisteessä, muutama henkilö toimii kolmella eri paikakunnalla aluetoimipisteissä samoissa tehtävissä.

Tutkimusaineiston keruussa käytettiin standartoitua kyselylomaketta (liite 1), joka lähetettiin perusjoukolle sähköisesti. Kysymykset käytiin läpi kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa ennen kyselyn toteuttamista. Kysely laadittiin ja toteutettiin Webropol – ohjelman avulla. Näin tulokset olivat helposti hallittavissa ja analysoitavissa. Kyselylomake sisälsi monivalintaväittämiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Vastaajien mielipidettä kartoitettiin käyttämällä neliportaista Likertin asteikkoa. Lomakkeessa käytettiin väittämiä työmotivaatioon, työn sisältöön, työpaikan ilmapiiriin, esimiestyöhön ja palkitsemiseen liittyen. Vastaajat valitsivat neljästä eri väittämästä eniten omia ajatuksiaan kuvaavan asteikolla 1 – 4. Kyselyssä pyydettiin lopuksi myös vastaajia valitsemaan kolme tärkeintä asiaa, jotka parantavat ja vaihtoehtoisesti heikentävät heidän työmotivaatiotaan. Kyselylomakkeeseen liitettiin avoimia kysymyksiä, joiden kautta toivottiin saavan myös syitä olemassa olevaan tilanteeseen, sillä yleensä tilastollisella tutkimuksella saadaan karotettua tilanne, mutta ei pystytäkään selvittämään riittävästi asioiden syitä (Heikkilä, T. 2004. 16).

Kysely lähetettiin 36 vastaanottajalle joista 24 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausaikaa kyselyyn oli kaiken kaikkiaan kolme viikkoa. Vastausprosentti oli 66 %, eli noin kolmannes jätti vastaamatta kyselyyn. Kysely toteutettiin aikavälillä 2.5.2012 – 16.5.2012.

Lisäksi toteutettiin yrityksen toimitusjohtajalle sähköpostikyselyn (liite 2). Kyselyn tuloksista käy ilmi millaisena yrityksen johto kokee henkilöstön työmotivaation tilan olevan. Tätä oletusta verrataan saatuihin tutkimustuloksiin johtopäätöksissä.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto käsiteltiin käyttäen Webropol –ohjelmaa, josta tulokset saa syötettyä suoraan taulukko-ohjelmaan. Taustakysymyksenä kyselyssä oli eritelty työskentelekö henkilö asiakaspalvelussa vai jossain toisessa tiimissä. Jo valmiiksi pienen perusjoukon ja vajaaksi jääneen vastausprosentin vuoksi tätä erittelyä ei voida kuitenkaan tutkimuksen tuloksissa esittää, mikä on sinänsä harmi, koska erilaisen työnkuvan vuoksi myös vastauksissa olisi voinut olla havaittavissa eroavaisuuksia eri tiimien välillä. Tulokset on käsitelty ja analysoitu anonymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa.

Koska kokonaistutkimuksen vastaajajoukossa ilmeni katoa, voidaan tutkimuksen reliabiliteettia kyseenalaistaa jonkun verran. Vastaajajoukko oli alunperinkin melko pieni lukumäärältään ja kolmasosan jättäessä vastaamatta kyselyyn ei tuloksia voida pitää aivan ehdottomina, koska niin suuren joukon vastaus jäi saamatta.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n työntekijöiden työmotivaation tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 24 henkilöä ja tämä on 66 % kohdejoukosta (36). Tulokset kuvaavat yleistä tilaa ja kokonaisuutta, koska ristiintaulukointia ei voitu analysoinnissa käyttää, jolla olisi voitu eritellä tiimien sisäistä tilaa.

Tässä kappaleessa tutkimustulokset käydään läpi aloittaen henkilökyselystä ja edeten kyselylomakkeeseen. Tulokset käydään läpi kyselylomakkeen aihepiirien mukaisesti (poislukien taustatiedot) : työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen. Lopuksi käsitellään yleistä työmotivaatiota koskevat kysymykset. Jokaisen kappaleen lopussa käydään läpi myös avoimet kysymykset. Tulosten johtopäätökset ja kehitysehdotukset käsitellään seuraavassa luvussa.

5.1 Sähköpostikyselyn tulokset

Yrityksen toimitusjohtajalle esitettiin muutamia kysymyksiä joiden vastausten toivottiin tuovan esille johdon mielikuvaa henkilöstön työmotivaation tilasta. Yrityksen työntekijöille ei ole tehty työmotivaatiotutkimusta aikaisemmin.

Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin millä tasolla henkilöstön työmotivaation tilan koetaan olevan tällä hetkellä, asteikolla 1 – 5. Asteikolla yksi on erittäin huono ja viisi tarkoittaa erittäin hyvää. Motivaation tilan koetaan olevan asteikolla 4. Tähän ollaan päästy selkiyttämällä vastuualueita ja esimiehet ovat paneutuneet asioihin. Mihin asioihin – sitä ei sen tarkemmin eritelty. Koetaan, että henkilöstöllä on halu ja taito viedä organisaation sisällä tapahtuvia mahdollisia muutoksia eteenpäin. Ainoa asia mikä motivaatiota voisi heikentää, on alihankkijoiden puutteellinen kyky toimia muutoksen vaatimalla tavalla tietyssä ajassa, mikä voi hidastaa toimintoja ja heikentää motivaatiota. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

Yrityksen strategia ja visiot on jalkautettu henkilöstön keskuuteen sisällyttämällä se yrityksen toimintasuunnitelmaan, viemällä kehityskeskusteluissa tiimeihin ja sitä myöten henkilökohtaiselle tasolle tavoitteiksi. Yrityksen johto uskoo, että työntekijöillä on tiedossa perussuunta mihin yritystä halutaan viedä. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

Työntekijöitä motivoivia tekijöitä yrityksessä nähdään olevan tiimihenki, mielekäs työnkuva, yhteiset tilaisuudet sekä yrityksen hyvä maine. Suurimpana motivaatiotekijänä nähdään se, että yrityksessä on ajatus siitä, että työntekijää kuunnellaan ja itse voidaan vaikuttaa työhön ja työvälineisiin. Työmotivaatiota heikentäviksi seikoiksi mainittiin ajoittainen kiire ja ruuhka, ohjelmistomuu-
tosten hitaus ja myös ajoittainen puhelinjärjestelmän toimimattomuus asiakaspalvelussa. Työntekijöiden kohtelu on myös joissain tilanteissa koettu epäoikeudenmukaiseksi mm. aluetoimipisteiden osalta. Työyhteisön ilmapiiri nähdään johdon näkökulmasta avoimena ja ystävällisenä ja työntekijöillä nähdään olevan positiivinen ote työn tekemiseen. Yrityksen viestinnän toimimisesta ongelmitta ja avoimesti saatiin vastaus, että sen on tarkoitus toimia näin. Tutkimuksen tuloksista tulemme näkemään, olisiko tässä mahdollisesti jotain kehittämisen varaa. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

Kaikille yrityksen esimiehille on annettu johtamiskoulutusta ja tarvittaessa esimiehen saavat henkilökohtaista ohjausta asiakaspalvelupäälliköltä ja vertaistukea toisiltaan. Kysymykseen miten esimiestyötä kehitetään, ei vastattu. Esimies-alainen kehityskeskustelujen tavoitteena on osoittaa mitä halutaan tehtäväksi vuoden aikana, että pysytään strategian tavoitteissa. Lisäksi tavoitteena on yksilöiden kehittäminen ammatillisesti, sekä luottamuksellisten ns. ”hiljaisten” signaalien saaminen työntekijöiltä. Esimerkiksi kehitysehdotuksia voidaan vastaanottaa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluista uskotaan olevan hyötyä sekä alaisille, että esimiehille mikäli henkilö vaan haluaa kehittyä työssään. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

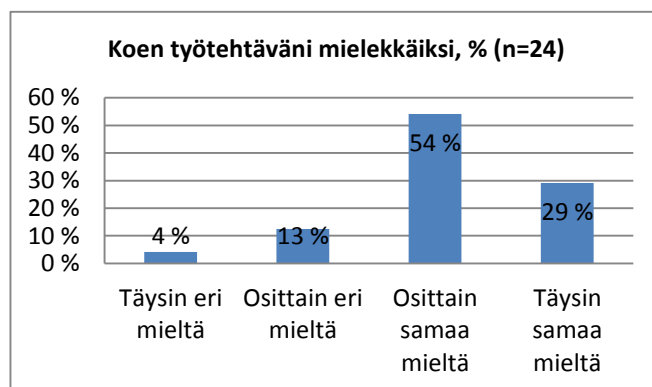
Kysyttiin myös kuinka usein henkilöstölle annetaan kiitosta työstään ja millä keinoin työntekijöille välittyy tunne, että heidän työtään arvostetaan. Virallisia kokouksia pidetään ainakin kaksi kertaa vuodessa. Hieman auki jäi, mitä kokouksilla tavoitellaan. Lisäksi pidetään viikottain palaveritea tiimien kesken, missä palautetta annetaan. Lisäksi johto ja esimiehet pyrkivät antamaan välitöntä tilannekohtaista palautetta. Tulospalkkio saadaan kerran vuodessa, jos se on ansaittu. Tulospalkkiota saadaan mikäli yritys ylittää tavoitteisiin ja tekee tulosta. Tulospalkkaukseen päästään mikäli tiimit saavuttavat tavoitteensa. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

Henkilöstön työoloja ja työskentelyä pyritään kehittämään kuuntelemalla ehdotuksia, maksamalla aloitepalkkioita ja hoitamalla työterveyttä mm. ergonomiamittauksilla. Lisäksi tietokoneohjelmistoa kehitetään järjestelmällisesti, jotta työskentely olisi sujuvaa. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

Johdon arvio henkilöstön työssäjaksamisesta asteikolla 1 – 5 (1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä) on 4. (10.5.2012, sähköpostiviesti)

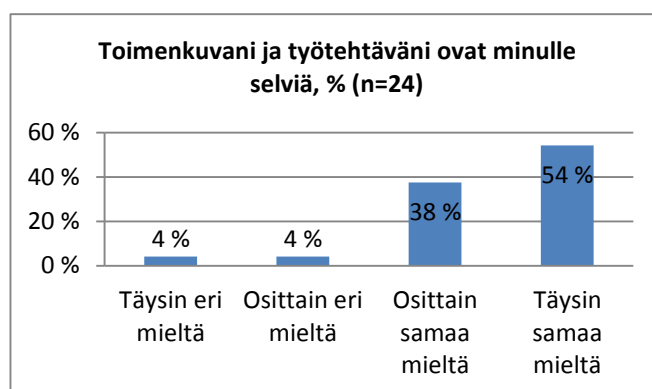
5.2 Työn sisältöä koskevat tulokset

Väittämän ”Koen työtehtäväni mielekkäiksi” (kuvio 9) kanssa vastaajista yli puolet, eli 54 % oli osittain samaa mieltä. Seuraavaksi suurin vastaajajoukko 29 % kokee työtehtäviensä täysin mielekkäiksi. Yhteensä vain 17 % vastaajista on joko osittain tai täysin eri mieltä siitä, että työtehtävät ovat mielekkäitä. Vastausten keskiarvo on asteikolla 1 – 4 oli 3,08 jota voidaan pitää hyvänä.



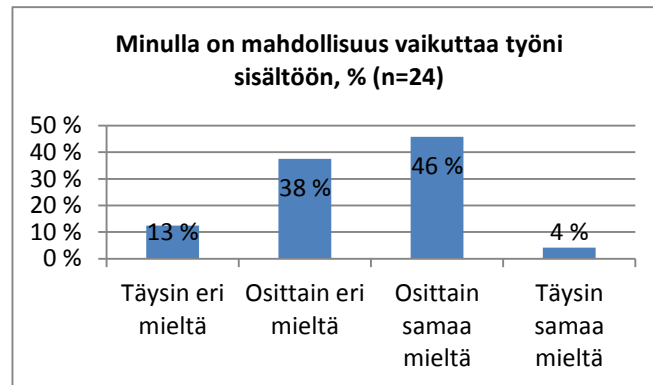
KUVIO 9: Koen työtehtäväni mielekkäiksi, %

Yli puolelle, 54 %:lle vastaajista toimenkuva sekä työtehtävät ovat täysin selviä (kuvio 10). 38 % vastaajista toimenkuva ja työtehtävät ovat osittain selviä ja vain yhteensä 8 % vastaajista pitää toimenkuvaa ja työtehtäviä osittain tai täysin epäselvinä. Keskiarvo on hyvä 3,42.



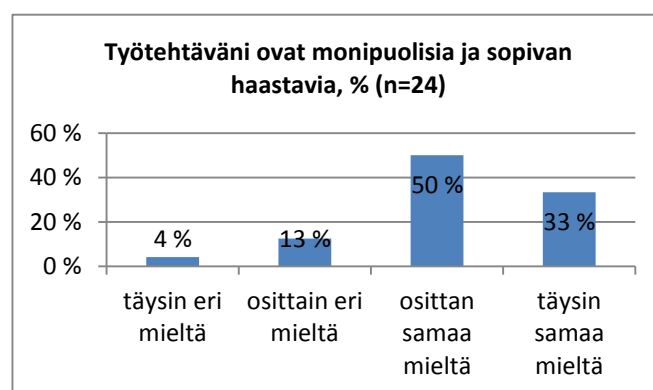
KUVIO 10: Toimenkuvani ja työtehtäväni ovat minulle selviä, %

Vain 4 % vastaajista koki, että itsellä on täysi mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön (kuvio 11). Osittain samaa mieltä asiasta oli suurin osa, eli 46 % vastaajista. 38 % vastaajista kokee, ettei työn sisältöön voi paljoa vaikuttaa ja 13 %:n mielestä työn sisältöön ei voi vaikuttaa yhtään. Keskiarvo jäi alle kolmen ja se oli 2,42.



KUVIO 11: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön, %

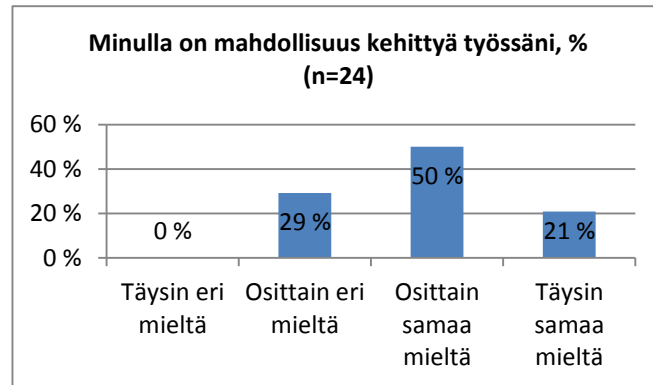
Puolet, eli 50 % vastaajista on osittain samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että työtehtävät ovat monipuolisia ja sopivan haastavia (kuvio 12). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on kolmas osa, eli 33 % vastaajista. 13 % vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja vain 4 % täysin eri mieltä. Keskiarvo väittämälle oli hyvä 3,13.



KUVIO 12: Työtehtäväni ovat monipuolisia ja sopivan haastavia, %

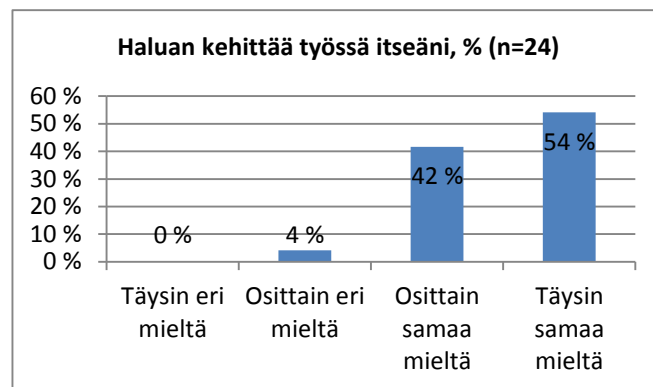
Väittämän ”Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni” (kuvio 13) kanssa osittain samaa mieltä on puolet, eli 50 % vastaajista. 29 % vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Täysin sa-

maa mieltä on 21 % vastaajista ja yksikään vastaaja ei ole täysin eri mieltä. Kaikki siis kokevat mahdollisuuden kehittyä ainakin jonkun verran. Keskiarvo jäi kuitenkin hieman alle kolmen ja oli 2,92.



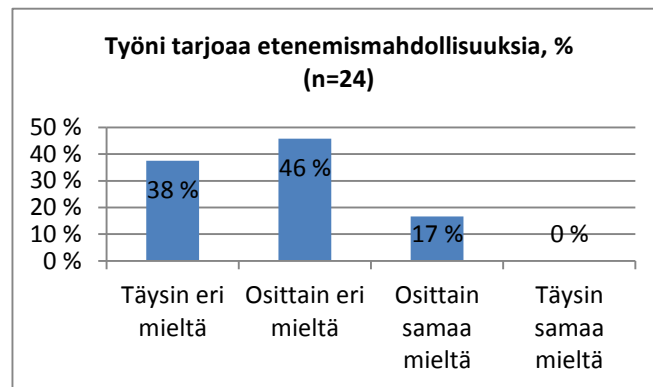
KUVIO 13: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni, %

Yhteensä 96 % vastaajista oli sitä mieltä, että haluaa kehittyä työssään (kuvio 14). Ainoastaan 4 % vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo väittämälle oli erittäin hyvä 3,5.



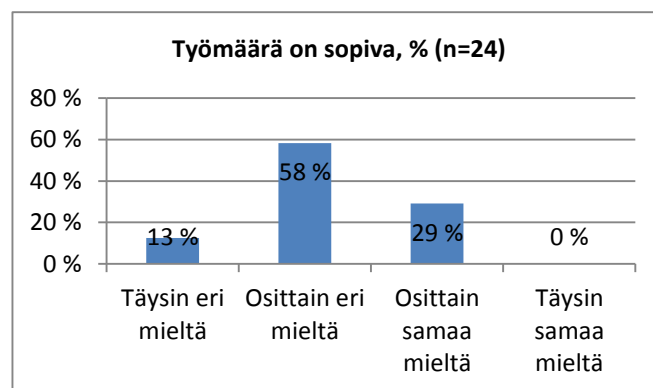
KUVIO 14: Haluan kehittää työssä itseäni, %

Väittämän ”Työni tarjoaa etenemismahdollisuuksia” keskiarvo jäi melko huonoksi, vain 1,79 (kuvio 15). 38 % vastaajista on täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 46 % vastaajista osittain eri mieltä. 17 % vastaajista kokee työssä olevan jonkinlaisen mahdollisuuden etenemiseen. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



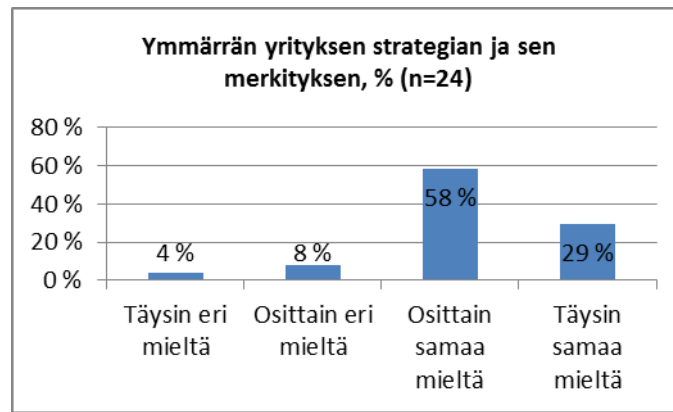
KUVIO 15: Työni tarjoaa etenemismahdollisuuksia, %

Väittämän ”Työmäärä on sopiva” vastausten keskiarvoksi tuli 2,7 (kuvio 16). 58 %, eli suurin osa vastaajista on osittain eri mieltä väittämän kanssa. 29 % vastaajista kuitenkin on osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä ei ole kukaan. Täysin eri mieltä siitä, että työmäärä on sopiva oli 13 % vastaajista.



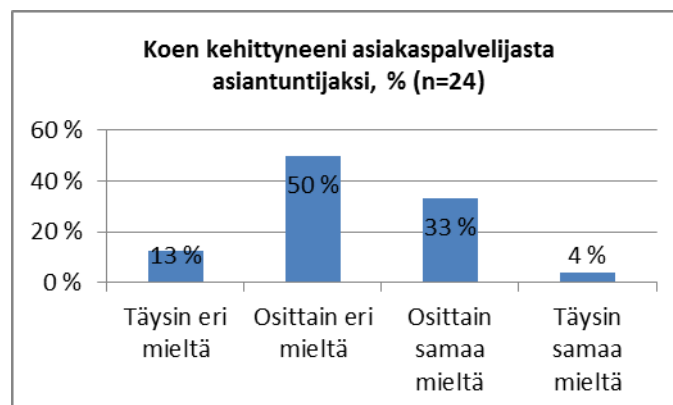
KUVIO 16: Työmäärä on sopiva, %

Yrityksen strategian ja sen merkityksen ymmärtää täysin 29 % vastaajista, ja osittain sen ymmärtää 58 % vastaajista (Kuvio 17). 8 % vastaajista on osittain eri mieltä siitä, että ymmärtää strategian ja 4 % täysin eri mieltä. Vastauksien keskiarvo oli 3,13.

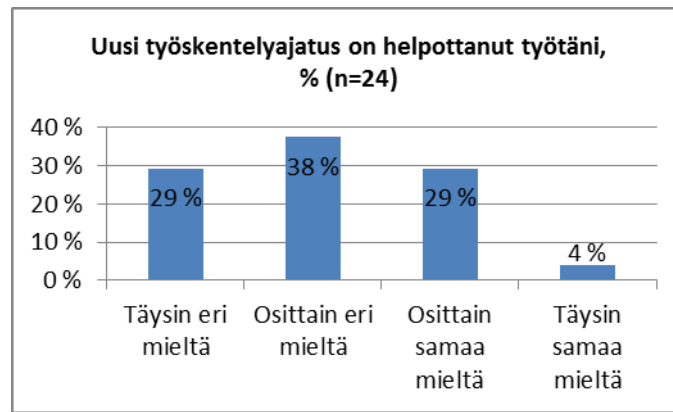


KUVIO 17: Ymmärrän yrityksen strategian ja sen merkityksen, %

Seuraavat kaksi kysymystä olivat tutkimuksessa mukana yrityksen edustajan toiveesta. Kysymykset liittyvät kaksipäiväiseen koulutukseen, jonka henkilöstö kävi. Koulutuksessa käytiin läpi yrityksen strategiaa, sekä haettiin työntekijöille uudistunutta työskentelyajatusta. Vain 4 % vastaajista kokee kehittyneensä koulutuksen ja sen antamien työkalujen avulla asiakaspalvelijasta asiantuntijaksi (kuvio 18). 33 % vastaajista on osittain sitä mieltä, että kehitystä on voinut tulla. Tasan puolet, eli 50 % vastaajista on osittain sitä mieltä, että kehitystä ei ole tapahtunut ja 13 % vastaajista ei koe kehittyneensä. Keskiarvo väittämälle oli 2,29. Samoin vain 4 % vastaajista on sitä mieltä, että uusi työskentelyajatus on helpottanut työtä (kuvio 19). Osittain samaa mieltä väittämän kanssa on 29 %, eli jonkin verran helpotusta on kuitenkin voinut tulla. 67 % vastaajista on sitä mieltä, että helpotusta ei ole tullut juurikaan ja tästä määrästä 29 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo väittämälle oli 2,08.

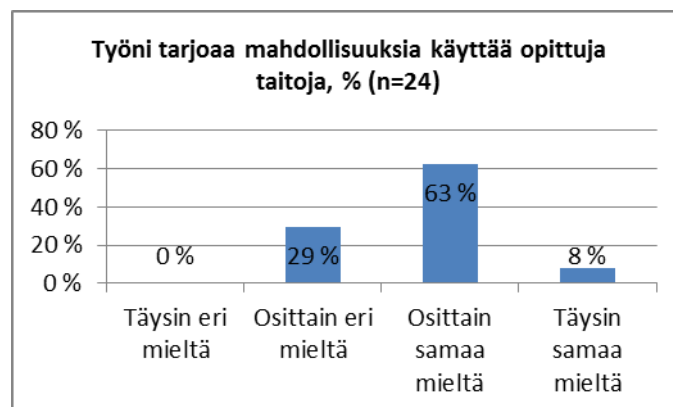


KUVIO 18: Koen kehittyneen asiakaspalvelijasta asiantuntijaksi, %



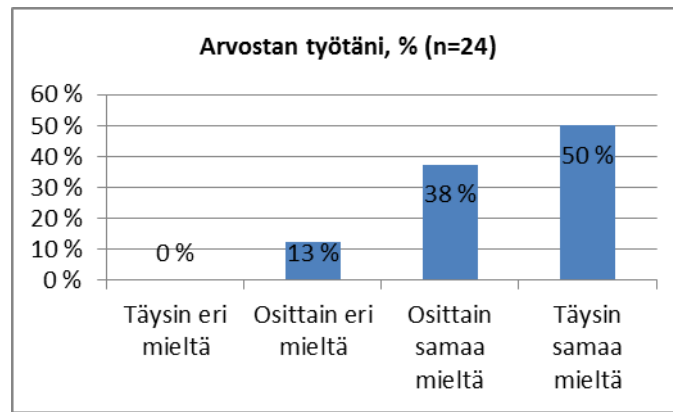
KUVIO 19: Uusi työskentelyajatus on helpottanut työtäni, %

Noin kaksi kolmasosaa vastaajista, eli 63 % olivat osittain sitä mieltä, että työ tarjoaa mahdollisuuden käyttää opittuja taitoja (kuviot 20.) 8 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osittain eri mieltä oli 29 % vastaajista ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Väittämän keskiarvo oli 2,17.



KUVIO 20: Työni tarjoaa mahdollisuuksia käyttää opittuja taitoja, %

Väittämän ”Arvostan työtäni” keskiarvo oli todella hyvä 3,38. Tasan puolet, eli 50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 38 % vastaajista osittain samaa mieltä, 13 % vastaajista osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa (kuviot 21).



KUVIO 21: Arvostan työtäni, %

Osion lopuksi vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä; ”Asioita joiden avulla työn sisällön mielekkyyttä voitaisiin mielestäsi parantaa?” Vastaukseksi sai antaa myös muita työn sisältöön liittyviä kommentteja. Kysymykseen vastasi 9 henkilöä, eli 38 % kaikista vastaajista.

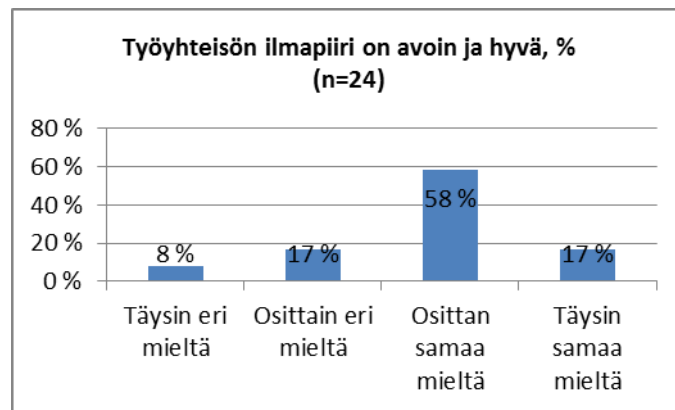
Neljä henkilöä mainitsi vastauksessaan, että työn sisällön mielekkyyttä voitaisiin parantaa lisäämällä resursseja tiimeihin. Jokainen heistä mainitsi myös, että kiire syö mielekkyyttä työltä ja henkilövajaus on rasittavaa ja kuormittavaa.

”Työtä on liikaa. Työ on mielekästä, mutta kun sitä on joka päivä niin paljon (ja enemmänkin) kuin jaksat tehdä, ei se ole enää kivaa.”

Kaksi vastaajista toi esille, että pitäisi olla parempi rauha työskennellä ja keskittyä töihin. Työympäristöön kaivattiin muutosta ja avokonttori koettiin stressaavana työympäristönä. Kerrottiin, että keskittyminen ei rauhattomassa ympäristössä ole täysin mahdollista ja tämä aiheuttaa virheitä sekä vireystilan laskua. Kaksi vastaajista mainitsi, että kun työhön kuuluu niin paljon osa-alueita, tekisi niiden parempi ymmärtäminen työn sisällöstä mielekkäämpää. Kokonaiskuvan hahmottaminen, eli mikä vaikuttaa mihinkin, helpottaisi työntekoa. Molemmat vastaajat kokivat etteivät ole saaneet tarpeeksi koulutusta liittyen työn eri osa-alueisiin ja niiden hallintaan. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että mikäli palkka olisi parempi tuntuisi työkin mielekkäämmältä tehdä.

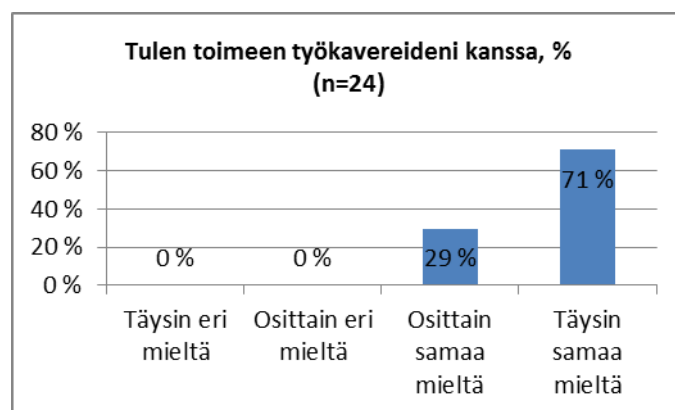
5.3 Työilmapiiriä koskevat tulokset

Väittämän ”Työyhteisön ilmapiiri on avoin ja hyvä” kanssa täysin samaa mieltä oli 17 % vastaajista (kuvio 22). Suurin osa vastaajista, 58 %, oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli 17 % ja täysin eri mieltä 8 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli kuitenkin lähellä kolmea, eli 2,83.



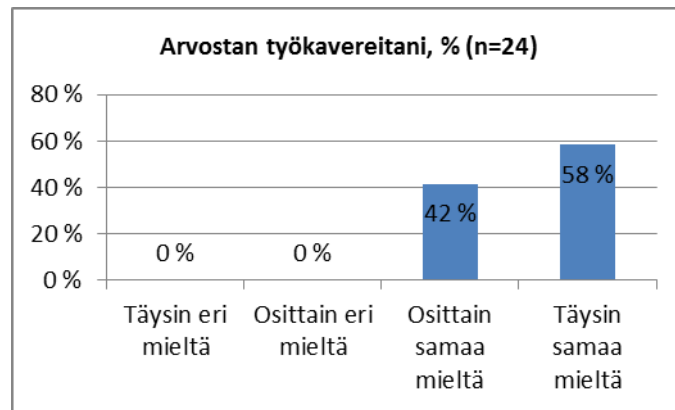
KUVIO 22: Työyhteisön ilmapiiri on avoin ja hyvä, %

100 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tulee toimeen työkavereiden kanssa (kuvio 23). Väittämän keskiarvo oli erittäin hyvä 3,71.



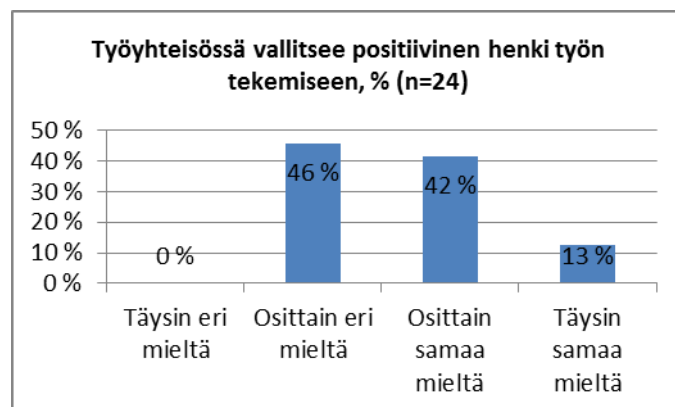
KUVIO 23: Tulen toimeen työkavereideni kanssa, %

Kaikki vastaajat olivat väittämän ”Arvostan työkavereitani” kanssa joko täysin, tai osittain samaa mieltä (kuvio 24). Keskiarvo väittämälle oli 3,58.



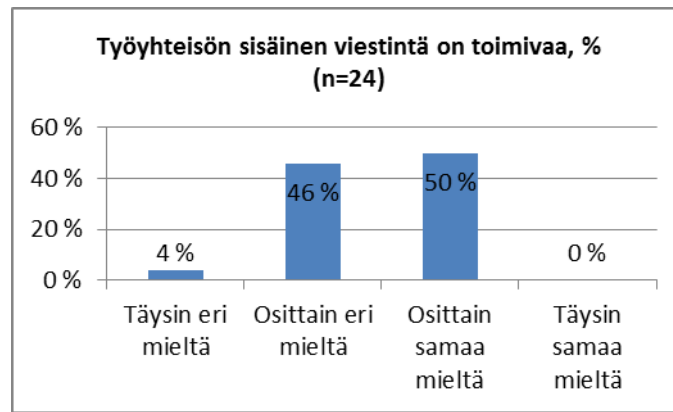
KUVIO 24: Arvostan työkavereitani, %

46 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että työyhteisössä vallitsee positiivinen henki työn tekemiseen (kuvio 25). Kuitenkin 42 % vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja 13 % täysin samaa mieltä. Keskiarvo väittämälle oli 2,67.



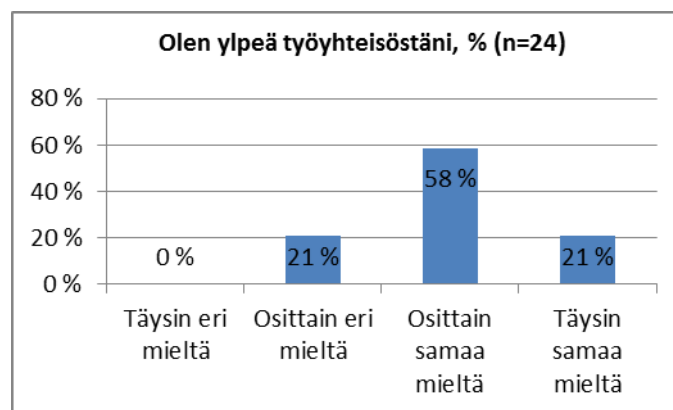
KUVIO 25: Työyhteisössä vallitsee positiivinen henki työn tekemiseen, %

Puolet (50 %) vastaajista on osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisön sisäinen viestintä on toimivaa (kuvio 26). Osittain eri mieltä on melkein yhtä suuri osa vastaajista, eli 46 %. 4 %:n mielestä viestintä ei toimi lainkaan. Keskiarvo 2,46.



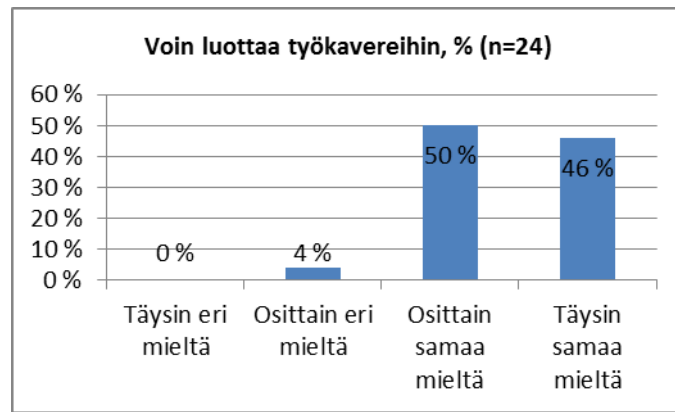
KUVIO 26: Työyhteisön sisäinen viestintä on toimivaa, %

Väittämän ”Olen ylpeä työyhteisöstäni” keskiarvoksi tuli tasan 3 (kuvio 27). Suurin osa (58 %) oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä, 21 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja loput 21 % vastaajista osittain erimieltä.



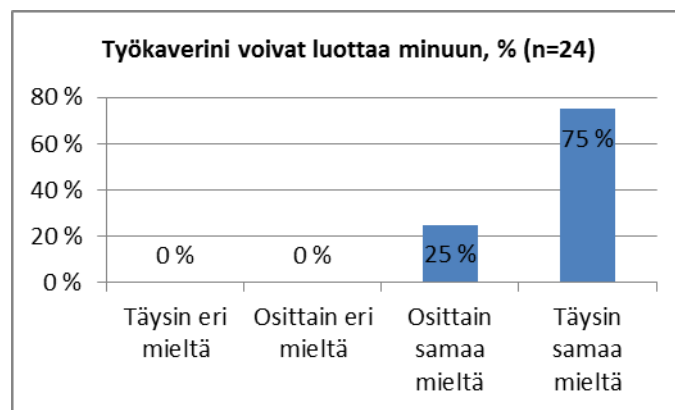
KUVIO 27: Olen ylpeä työyhteisöstäni, %

Melkein kaikki vastaajista (96 %) ovat sitä mieltä, että voivat joko täysin tai osittain luottaa työka- vereihin (kuvio 28). Vain 4 % vastaajista on osittain eri mieltä. Väittämän vastausten keskiarvo oli hyvä 3,42.



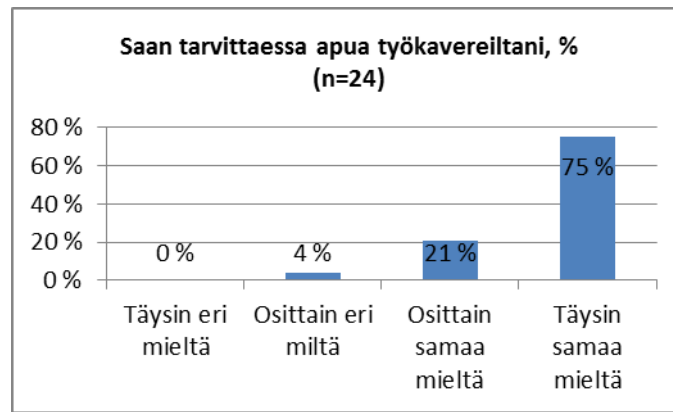
KUVIO 28: Voin luottaa työkavereihin, %

Kaikki vastaajista ovat joko täysin (75 %), tai osittain (25 %) samaa mieltä siitä että työkaverit voivat luottaa heihin (kuvio 29). Väittämän keskiarvo oli erittäin hyvä 3,75.

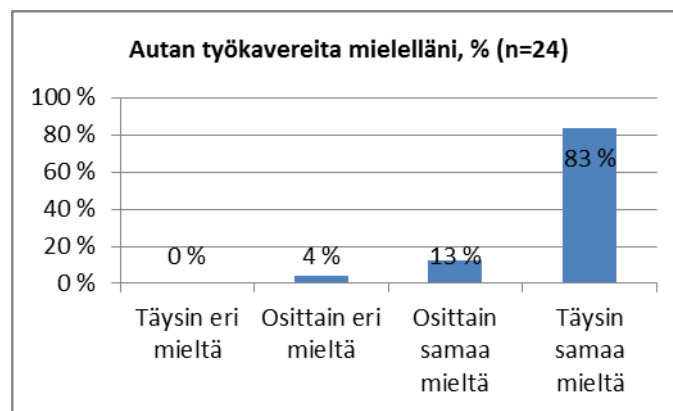


KUVIO 29: Työkaverini voivat luottaa minuun, %

75 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että saa tarvittaessa apua työtovereilta (kuvio 30). 21 % vastaajista oli asiasta osittain samaa mieltä ja vain 4 % osittain eri mieltä. Vastausten keskiarvo väittämälle oli 3,71. Lisäksi suuri osa (83 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että auttaa työkavereita mielellään (kuvio 31). 13 % vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa ja taas vain 4 % osittain eri mieltä. Auttamishalun keskiarvo oli 3,79.

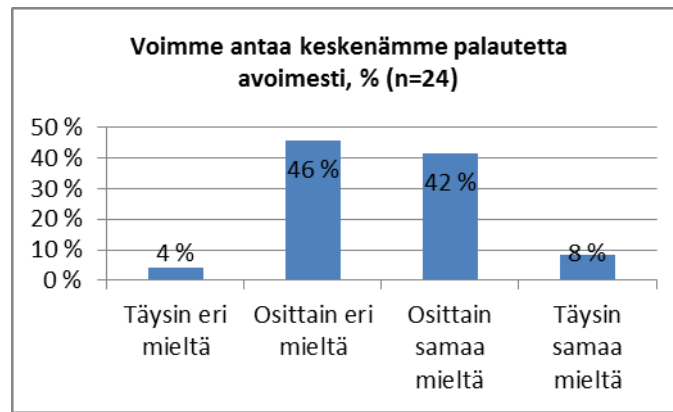


KUVIO 30: Saan tarvittaessa apua työkavereiltani, %



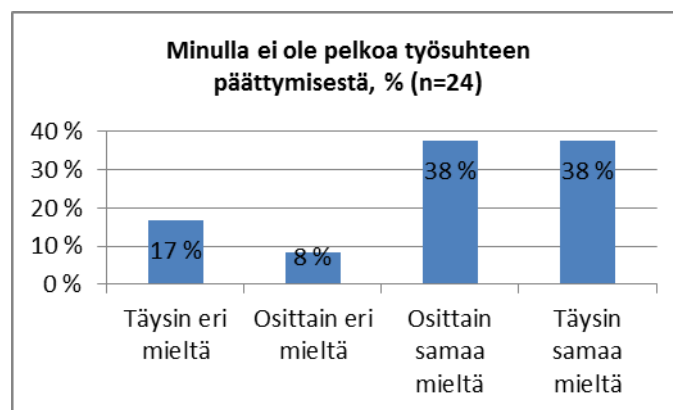
KUVIO 31: Autan työkavereita mielelläni, %

Väittämän ”Voimme antaa keskenämme palautetta avoimesti” kohdalla vastauksissa oli hieman hajontaa (kuvio 32). Keskiarvo vastauksille oli 2,54. 46 % vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 4 % vastaajista täysin eri mieltä. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 42 % ja täysin samaa mieltä 8 % vastaajista.



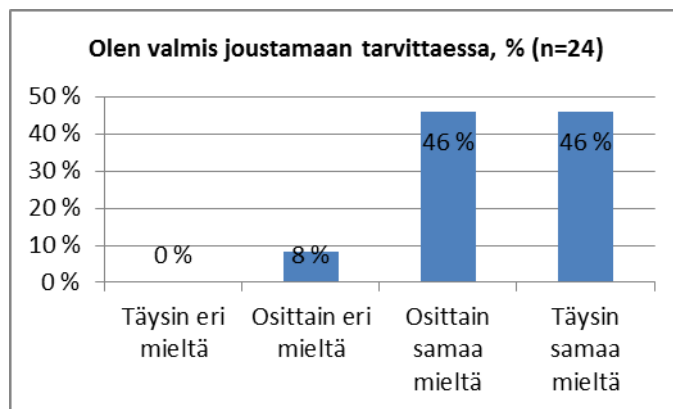
KUVIO 32: Voimme antaa keskenämme palautetta avoimesti, %

Yhteensä 25 %:lla vastaajista on jonkin asteinen pelko työsuhteen päättymisestä (kuvio 33). Täysin sekä osittain samaa mieltä väittämän kanssa, ettei pelkoa työsuhteen päättymisestä ole oli 38 % vastaajista. Keskiarvo oli 2,96.



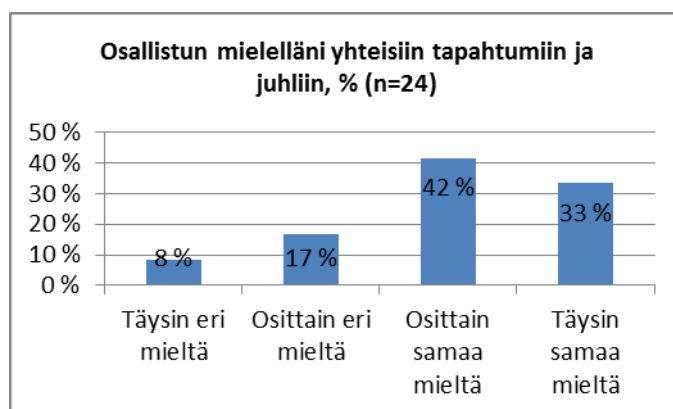
KUVIO 33: Minulla ei ole pelkoa työsuhteen päättymisestä, %

Yhteensä 92 % vastaajista on sitä mieltä, että on valmis joustamaan ainakin jonkun verran tarvittaessa (kuvio 34). Vain 8 % vastaajista oli osittain eri mieltä sen kanssa, että on valmis joustamaan. Keskiarvo vastauksille oli 3,38.



KUVIO 34: Olen valmis joustamaan tarvittaessa, %

Väittämän ”Osallistun mielelläni yhteisiin tapahtumiin ja juhliin” kohdalla ilmeni jonkun verran hajontaa (kuvio 35). Keskiarvo vastauksille oli 3. 33 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja 45 % osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Osittain eri mieltä vastaajista oli 17 % ja täysin eri mieltä 8 %.



KUVIO 35: Osallistun mielelläni yhteisiin tapahtumiin ja juhliin, %

Avoimena kysymyksenä tässä osiossa kysyttiin ”Asioita joiden avulla työilmapiiriä voitaisiin parantaa?” Lisäksi sai antaa muita työilmapiiriä koskevia kommentteja. Avoimeen kysymykseen vastasi 10 henkilöä, mikä on 42 % vastaajista.

Kaksi vastaajaa koki olevansa eri arvoisessa asemassa yhteisten tapahtumien ja juhlien suhteen, koska eivät työskentele ns. ”pääkallopaikalla”, vaan maakunnissa ja suurin osa tapahtumista järjestetään siellä. Halua yhteisiin tilaisuuksiin olisi kuitenkin osallistua enemmänkin, mutta se koetaan hankalaksi toiselta paikkakunnalta käsin. Yhteisiä tapahtumia kuitenkin myös kiiteltiin.

Muutama vastaaja mainitsi myös eriarvoisuudesta tiimien kesken. Tiimien rajat koetaan erittäin jyrkkinä ja kahden vastaajan mielestä jopa apua on hankala pyytää toisen tiimin jäseneltä ilman, että siitä ei seuraa jotain negatiivista sanomista. Lisäksi useampi vastaaja mainitsee, että kaikilla tiimeillä pitäisi olla samat säännöt esimerkiksi kahvitaukojen tai liukuma-aikojen suhteen.

”Johdon ja tiimiesimiesten kannustava ja positiivinen asenne, mutta myös työntekijöiden asenne oltava vastaanottavainen ja positiivinen.”

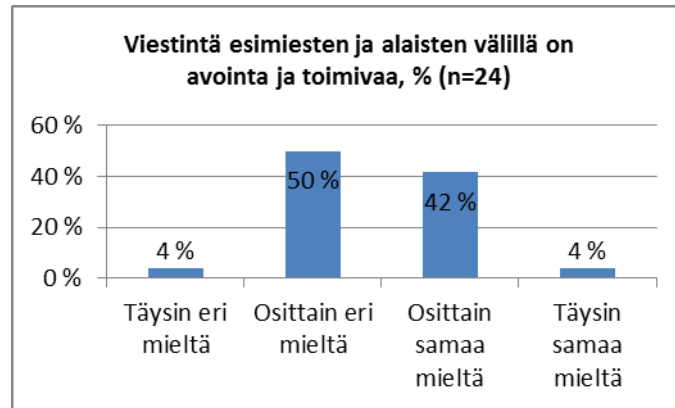
Kaksi vastaajista toivoi johdolta enemmän kunnioitusta tavallisia työntekijöitä kohtaan. Arvostuksen puutteesta oli mainintoja kolmella vastaajista. Kuusi vastaajista toivoi enemmän positiivista ja rakentavaa palautetta. Kaksi vastaajista mainitsi, että negatiivista palautetta kyllä saa heti kun tekee virheen, mutta positiivinen palaute on todella niukassa. Toivottiin myös, että asioista voitaisiin puhua rakentavasti henkilökohtaisesti, eikä selän takana yleisellä tasolla ja että parannuksista uskallettaisiin mennä yhdessä esimiesten puheille, eikä vain keskustella työntekijöiden kesken. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kova kiire ja stressi alkaa näkyä ihmisten käyttäytymisessä toisia kohtaan ennemmin tai myöhemmin, jos ei jo aika ajoin näy. Lisäksi yksi vastaaja kertoi kokeneensa, että työasioista ”parjaaminen” huonontaa ilmapiiriä ja yleistä tunnelmaa.

”Mielestäni työyhteisössä vallitsee ihan hyvä henki, mutta usein työhön liittyvät jutut ”rasittavat” hyvää ilmapiiriä. - - yhteisössä pitäisi vallita samanlaiset säännöt, jotta eri asioissa oltaisiin reiluja kaikkia kohtaan. Suurin ongelma meillä on se, ettei kaikista asioista kuitenkaan voida puhua suoraan. Suoraan voidaan puhua ilman syyttelyitä rakentavasti, mutta näin ei olla tarpeeksi mielestäni toimittu. Yhteiset tapahtumat ovat plussaa ja niiden toivon jatkuvankin. Positiivisen palautteen saanti tosi niukkaa, joten siihen tulisi kiinnittää huomiota.”

5.4 Esimiestyötä koskevat tulokset

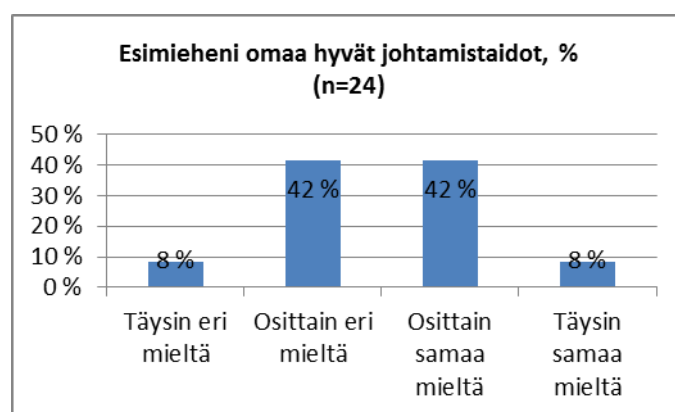
Väittämän ”Viestintä esimiesten ja alaisten välillä on toimivaa” vastausten keskiarvoksi tuli 2,46 (kuvio 36). 50 % vastaajista, eli puolet oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä

väittämän kanssa oli kuitenkin vain 4 % vastaajista. Osittain samaa mieltä oli 42 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 4 % vastaajista.

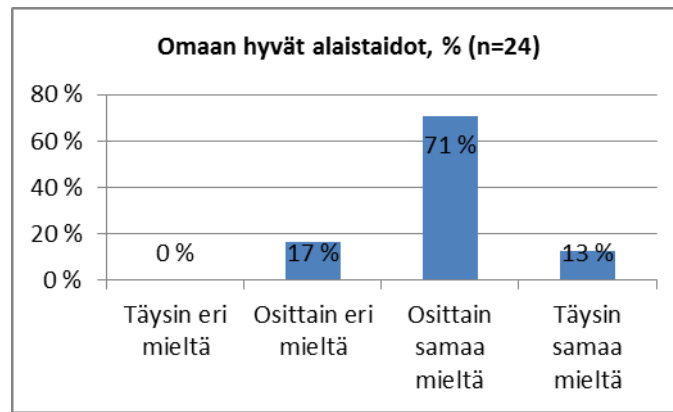


KUVIO 36: Viestintä esimiesten ja alaisten välillä on avointa ja toimivaa, %

42 % vastaajista on osittain samaa mieltä, ja 42 % vastaajista kuitenkin osittain eri mieltä siitä, että esimies omaa hyvät johtamistaidot (kuvio 37). Myös täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä vastaajista oli sama määrä 8 %. Keskiarvo väittämälle oli puoleessa välissä 2,5. Suurin osa vastaajista (71 %) oli osittain samaa mieltä siitä, että omaa hyvät alaistaidot (kuvio 38). 13 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 17 % osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Keskiarvo vastauksille oli 2,96.

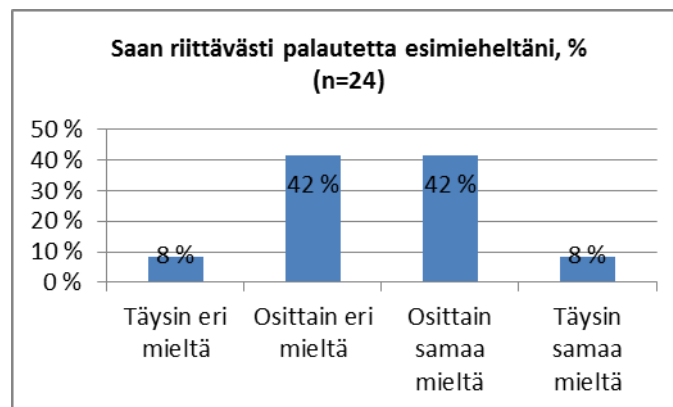


KUVIO 37: Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot, %

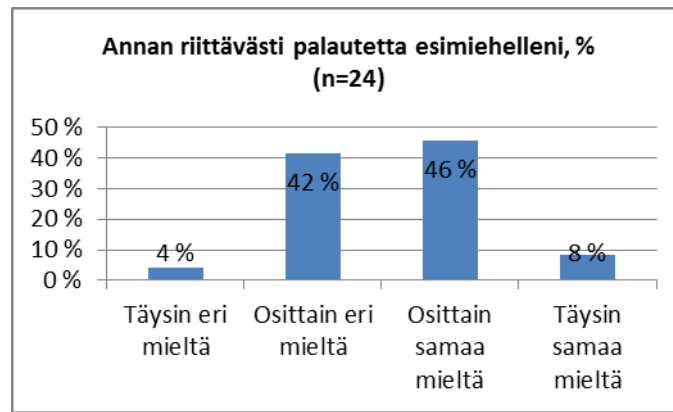


KUVIO 38: Omaan hyvät alaistaidot, %

Mielipiteet jakautuivat tasan väittämän ”Saan riittävästi palautetta esimieheltäni” kohdalla (kuvio 39). 42 % vastaajista olivat väittämän kanssa sekä osittain samaa, että osittain eri mieltä. Samoin 8 % vastaajista olivat väittämän kanssa täysin samaa, että täysin eri mieltä. Keskiarvo vastauksille oli 2,5. 46 % vastaajista on osittain samaa mieltä siitä, että antaa riittävästi palautetta esimiehelleen (kuvio 40). Toisaalta melkein saman verran, 42 % vastaajista on osittain eri mieltä väittämän kanssa. 8 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 4 % täysin eri mieltä.

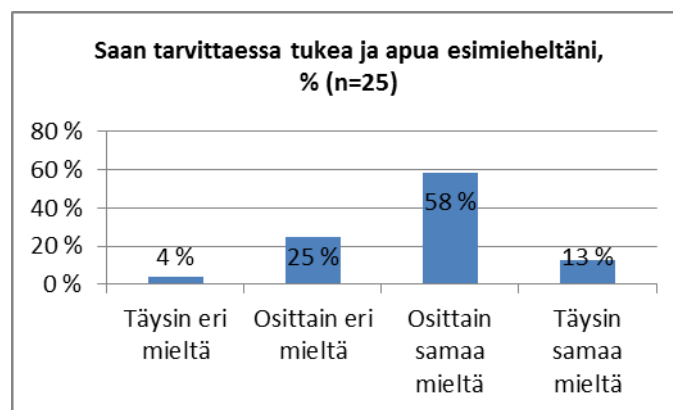


KUVIO 39: Saan riittävästi palautetta esimieheltäni, %



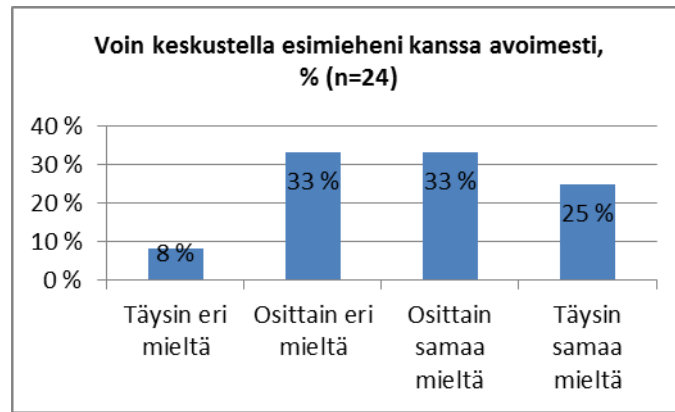
KUVIO 40: Annan riittävästi palautetta esimiehelleni, %

Yhteensä 71 % vastaajista on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että saa tarvittaessa tukea ja apua esimieheltä (kuvio 41). Loput 29 % vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Keskiarvo vastauksille oli 2,79.



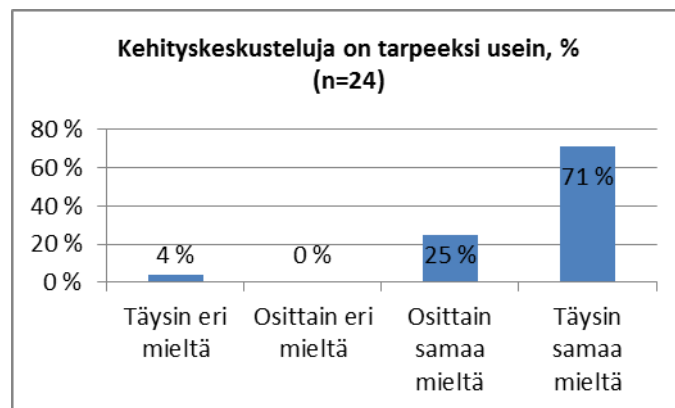
KUVIO 41: Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni, %

25 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että esimiehen kanssa voi keskustella avoimesti (kuvio 42). Kolmas osa vastaajista on osittain samaa mieltä asiasta, mutta toinen kolmas osa osittain eri mieltä väittämän kanssa. 8 % vastaajista kokee ettei esimiehen kanssa ole mahdollista keskustella avoimesti. Keskiarvo vastauksille oli 2,75.

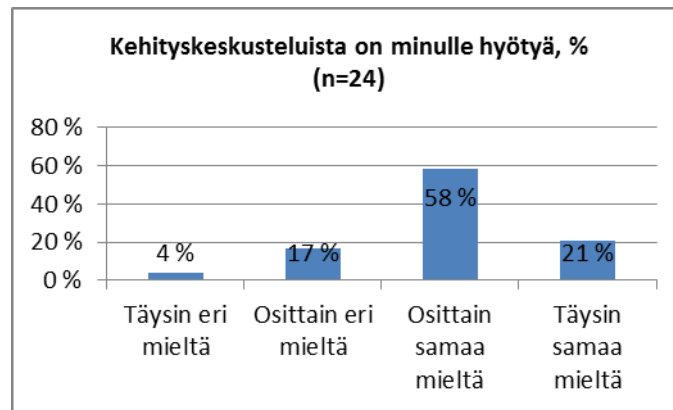


KUVIO 42: Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti, %

Väittämän ”Kehityskeskusteluja on tarpeeksi usein” kanssa täysin tai osittain samaa mieltä oli suurin osa (96 %) vastaajista (kuvio 43). 4 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin erimieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli erittäin hyvä 3,63. 79 % vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä sen kanssa, että kehityskeskusteluista on hyötyä (kuvio 44).

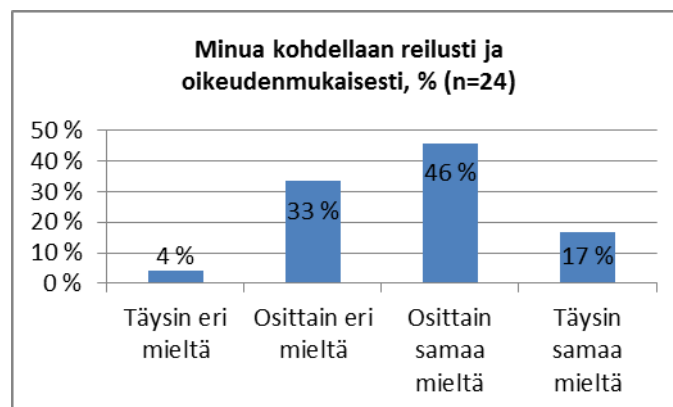


KUVIO 43: Kehityskeskusteluja on tarpeeksi usein, %



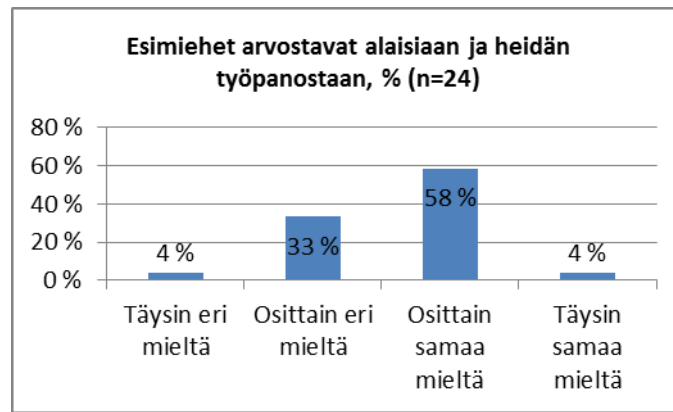
KUVIO 44: Kehityskeskusteluista on minulle hyötyä, %

Väittämän ”Minua kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti” vastauksien keskiarvoksi tuli 2,75. Hieman alle puolet vastaajista (46 %) oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä (kuvio 45). Osittain eri mieltä väittämän kanssa oli seuraavaksi suurin määrä, 33 % vastaajista. Täysin samaa mieltä vastaajista olivat 17 % ja täysin eri mieltä 4 %.



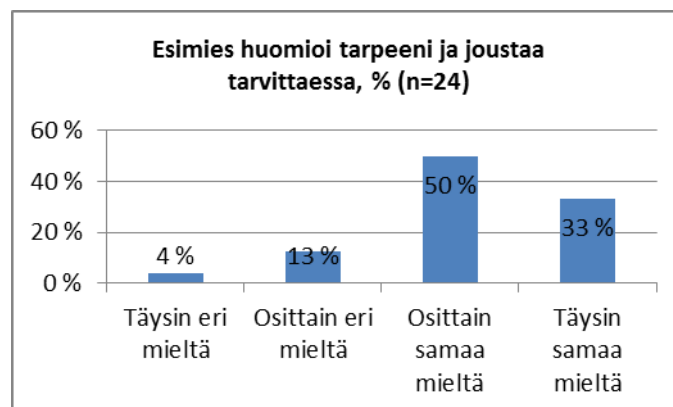
KUVIO 45: Minua kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti, %

Kysyttäessä mielipidettä esimiesten arvostuksesta alaisia ja heidän työpanostaan kohtaan yli puolet (58 %) oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 46). Täysin samaa mieltä oli vain 4 % vastaajista, samoin kuin täysin eri mieltä. Loput vastaajista (33 %) olivat osittain eri mieltä. Keskiarvo vastauksille oli 2,63.



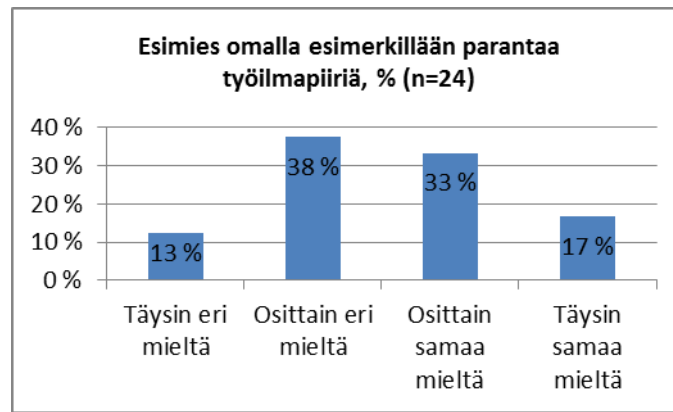
KUVIO 46: Esimiehet arvostavat alaisiaan ja heidän työpanostaan, %

50 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että esimies huomioi alaisen tarpeet ja joustaa tarvittaessa (kuviokuva 47). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 33 % vastaajista. Loput vastaajista (17 %) olivat väittämän kanssa joko osittain tai täysin eri mieltä. Vastauksien keskiarvo oli hyvä 3,13.



KUVIO 47: Esimies huomio tarpeeni ja joustaa tarvittaessa, %

Väittämän "Esimies omalla esimerkillään parantaa työilmapiiriä" vastauksissa ilmeni melko paljon hajontaa (kuviokuva 48). Keskiarvo vastauksille oli 2,54. Osittain eri mieltä (38 %) ja osittain samaa mieltä (33 %) vastaukset keräsivät suurimman vastaajamäärään. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli hieman enemmän (17 %) vastaajista, kuin täysin eri mieltä (13 %).



KUVIO 48: Esimies omalla esimerkillään parantaa työilmapiiriä, %

Avoimeen kysymykseen ”Millä keinoin esimiehet voisivat parantaa työntekijän työmotivaatiota?” vastasi 11 henkilöä, mikä on noin 46 % kaikista vastaajista. Lisäksi sai jättää halutessaan vapaita kommentteja esimiestyöstä.

Ylivoimaisesti eniten vastauksissa kävi esille palautteen saannin puute. Vastaajista kuusi oli maininnut, että palaute, erityisesti positiivinen vaikuttaisi työmotivaatioon myönteisesti ja sitä saadaan liian vähän.

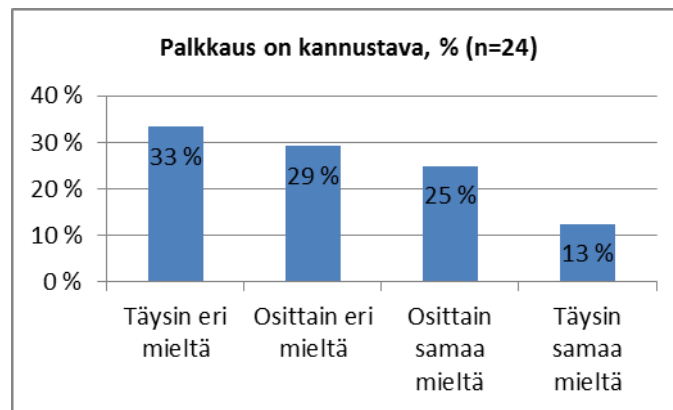
”Palautetta, varsinkin hyvää palautetta olisi kiva saada. Se myös motivoisi ja kertoisi että raataminen on huomioitu. Pelkästään, että todetaan kehityskeskustelussa että tavoitteet saavutettu, ei riitä.”

Pari vastaajaa mainitsi, että tasapuolinen kohtelu on tärkeää ja että esimies ei missään nimessä saisi muiden alaisten kuullen ilmaista paheksuntaa jotain toista työntekijää kohtaan. Kaikille pitäisi olla samat säännöt esimerkiksi työaikojen ja lomien suhteen ja huomioida tasapuolisuus esimerkiksi lomien kierrossa. Lisäksi vastauksissa toivottiin, että toiveet työtehtävien suhteen huomioitaisiin paremmin ja esimerkiksi työn kiertoa voisi kokeilla. Yhdessä vastauksessa toivottiin kehitystä siihen, että esimies olisi enemmän henkilöesimies, eikä niinkään asiaesimies, joka hallitsee ohjelman hyvin ja keskittyy lähinnä ohjelmaan ja sen opastamiseen. Asiantuntijaesimiehellä ei välttämättä ole aikaa panostaa sekä henkilöpuoleen, että ohjelmapuoleen ja näin henkilöpuoli voi jäädä liian vähälle huomiolle.

”Palautteen saanti on tärkeää. Lisäksi se, että työtehtäviin liittyvät toiveet huomioidaan. -- -- Työtehtävien monipuolisuus vaikuttaa työmotivaatioon myös. Lähiesimiestyö hoidetaan suhteellisen hyvin, mutta usein ongelma on ylemmällä tasolla, jolloin kehitettävää asiaa ei vain saada eteenpäin.”

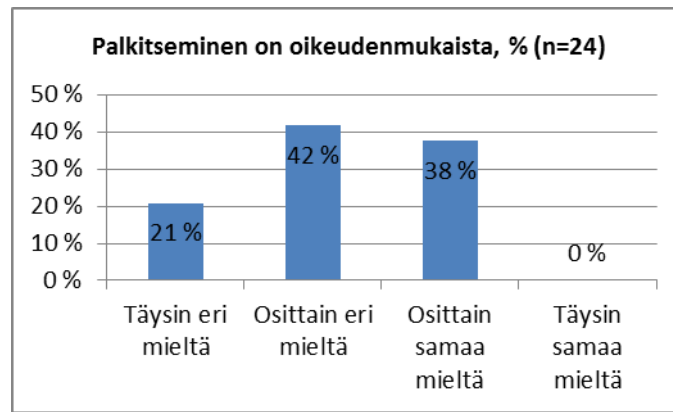
5.5 Palkitsemista koskevat tulokset

Yhteensä 62 % vastaajista oli joko täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa, että palkkaus on kannustava (kuvio 49). Keskiarvoksi vastauksille tuli 2,17. 13 % vastaajista oli kuitenkin täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



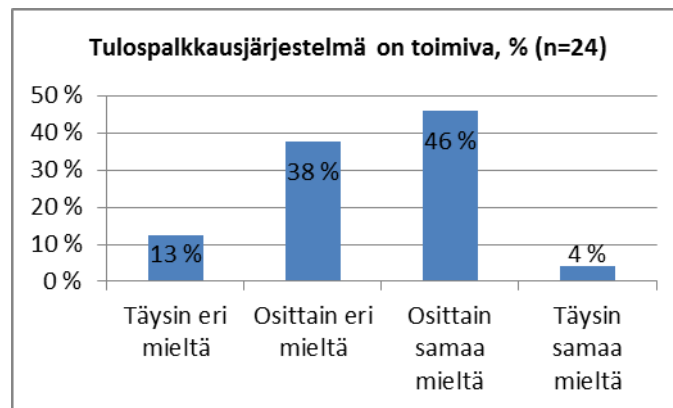
KUVIO 49: Palkkaus on kannustava, %

Väittämän ”Palkitseminen on oikeudenmukaista” vastaukset jakoutuivat aika tasaisesti vaihtoehtojen ”osittain eri mieltä” (42 %) ja ”osittain samaa mieltä” (38 %) kesken (kuvio 50). Loput 21 % olivat täysin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo vastauksille tässä myös 2,17.



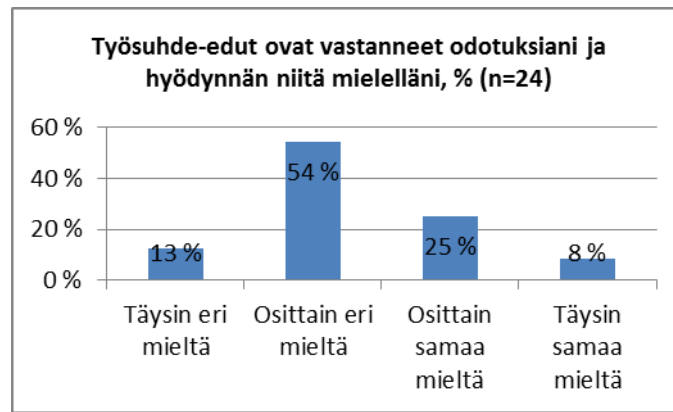
KUVIO 50: Palkitseminen on oikeudenmukaista, %

Väittämän “Tulospalkkausjärjestelmä toimii” kanssa osittain samaa mieltä oli suurin osa (46 %) vastaajista (kuvio 51). 4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 38 % osittain eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo vastauksille oli 2,42.



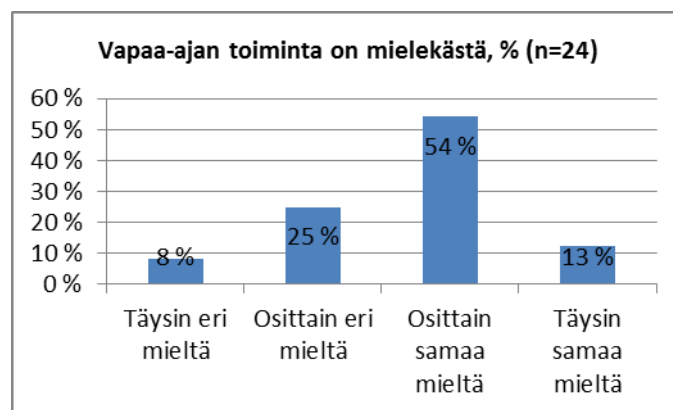
KUVIO 51: Tulospalkkaus järjestelmä on toimiva, %

67 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työsuhte-edut ovat vastanneet odotuksia ja niitä hyödyn-tää mielellään (kuvio 52). Heistä suurin osa (54 %) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Osit-tain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa olivat loput 33 % vastaajista.



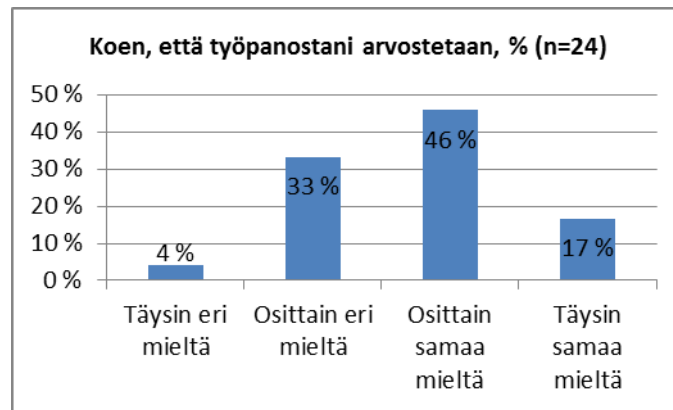
KUVIO 52: Työsuhte-edut ovat vastanneet odotuksiani ja hyödynnän niitä mielelläni, %

54 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että vapaa-ajan toiminta on mielekästä (kuvio 53). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 13 %. Loput 33 % vastaajista olivat joko osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



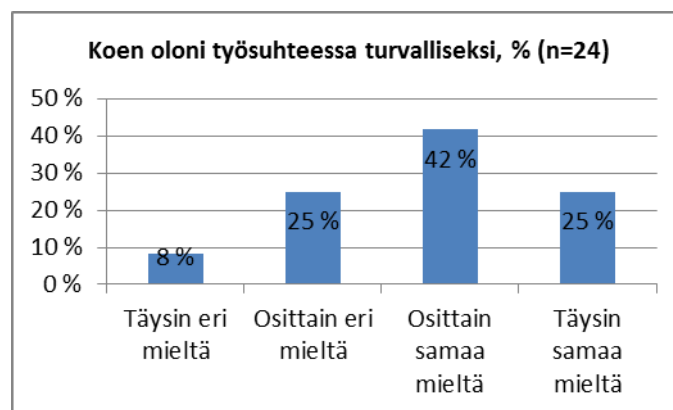
KUVIO 53: Vapaa-ajan toiminta on mielekästä, %

63 % vastaajista kokee, että työpanosta arvostetaan (kuvio 54). Heistä suurin osa 46 % oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Osittain tai täysin puuttelliseksi arvostuksen työpanosta koetaan kokee 37 % vastaajista.



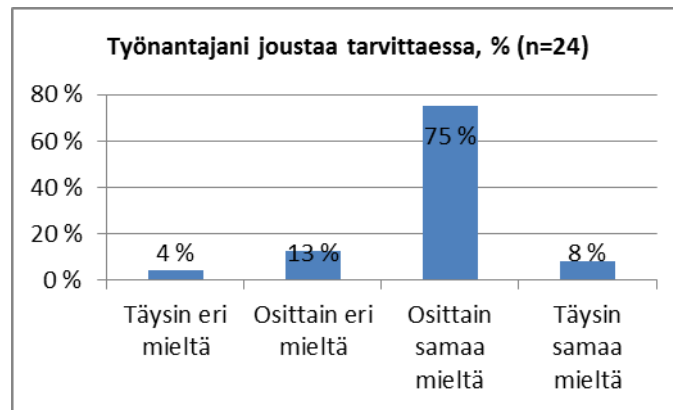
KUVIO 54: Koen, että työpanostani arvostetaan, %

Vastaukset jakaantuivat jonkin verran väittämän ”Koen oloni työsuhteessa turvalliseksi” kanssa (kuvio 55). 25 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 42 % osittain samaa mieltä, 25 % osittain eri mieltä ja loput 8 % täysin eri mieltä. Keskiarvo vastauksille oli 2,83.



KUVIO 55: Koen oloni työsuhteessa turvalliseksi, %

Suurin osa vastaajista eli 75 % oli osittain samaa mieltä siitä, että työnantaja joustaa tarvittaessa (kuvio 56). Keskiarvo väittämän vastauksille oli 2,88. Seuraavaksi suurin osa, kuitenkin vain 13 %, oli väittämän kanssa osittain eri mieltä.



KUVIO 56: Työnantajani joustaa tarvittaessa, %

Avoimena kysymyksenä tässä osiossa esitettiin ”Millä tavalla palkitsemisella voitaisiin parantaa työmotivaatiota?” Myös muita kommentteja palkitsemiseen liittyen sai jättää. Kysymykseen vastasi 9 henkilöä, mikä oli 35 % kaikista vastaajista.

Viisi vastaajista mainitsi, että parempi rahallinen palkkio töistä lisäisi työmotivaatiota. Yleisesti näissä vastauksissa kävi ilmi, että työmäärään nähden palkka tuntuu pieneltä ja TES:in mukaiset korotukset eivät ole riittäviä. Muutama vastaaja kokee epäoikeudenmukaiseksi sen, että työmäärä ja vaatimukset lisääntyvät jatkuvasti, mutta se ei näy palkassa. Yksi vastaajista mainitsi, että oman lähimmän esimiehen kanssa ei ole hyötyä keskustella palkkauksesta, koska se ei voi jotta mihinkään. Nostetaan ns. ”kädet pystyyn”. Lisäksi mainittiin siitä, että onko oikein että palkat päättää henkilöt, jotka eivät käytännössä tiedä työstä ja työn vaatimuksista mitään.

”Jatkuva kiire, tehtävien lisääminen, tietotaito täytyy näkyä palkassa, muutenkin kuin yleiskorotuksessa.”

Kaksi vastaajista mainitsi palkkauksen olevan epäoikeudenmukaista, samasta työstä ja samantyyppisestä työnkuvasta tulisi maksaa sama palkka kaikille. Lisäksi %- perusteinen tulospalkkio koetaan epäreiluksi, koska maitopurkki maksaa kaikille saman verran. Kaksi vastaajista ehdotti, että pienet palkinnot ja bonukset kesken vuoden voisivat myös nostaa työmotivaatiota. Esimerkiksi hyvin menneestä kampanjasta voitaisiin työntekijöitä palkita jollain tavalla. Vastauksista kävi ilmi, että bonuksen ei tarvitse olla aina rahallinen, vaan se voisi olla esimerkiksi yhteinen lounas tiimin kesken tai vaikkapa lahjakortti.

Muutama vastaajista toivoi, että urheilu-etuja ym. olisi käytettävissä samalla lailla myös muualla, kuin yrityksen toimipisteen pääpaikkakunnalla. Lisäksi yksi vastaajista mainitsi, että kielitaitoa pitäisi arvostaa jollain tapaa.

5.6 Yleistä motivaatiota koskevat tulokset

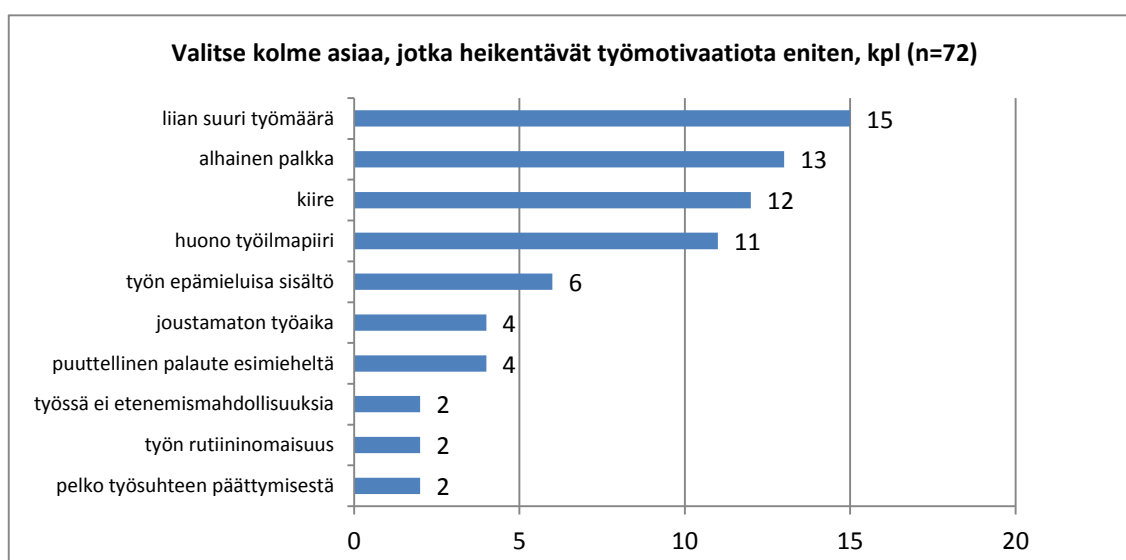
Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiota. Vaihtoehtojen ei tarvinnut olla tärkeysjärjestyksessä (kuvio 57). 19 vastaajaa 24:stä oli valinnut yhdeksi tärkeistä tekijöistä palkan. Seuraavaksi eniten 15 vastaajaa oli valinnut yhdeksi tärkeistä tekijöistä työn miellisen sisällön. Kolmanneksi valituin vaihtoehto (12 vastaajaa) oli mukavat työkaverit. Vähiten motivoiva tekijä näytti olevan työssä etenemismahdollisuudet. Yhdeksi vaihtoehtoista sen oli valinnut vain yksi vastaajista.

Kysyttäessä kolmea asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiota eniten vastaajista suurin osa oli valinnut yhdeksi motivaatiota heikentäväksi tekijäksi liian suuren työmäärän (15 vastaajaa) (kuvio 58). Perässä tulivat alhainen palkka (13 vastaajaa), kiire (12 vastaajaa) ja huono työilmapiiri (11 vastaajaa). Se että työssä ei ole etenemismahdollisuuksia, työ on rutiininomaista tai että työsuhteen päättymisestä on pelkoa ei näyttäisi vastaajien kesken vaikuttavan motivaatioon kovin heikentävästi.

Näiden kahden kysymyksen vastauksissa ei näytä olevan kovin paljon ristiriitoja. Esimerkiksi palkka oli valittu työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi ja huono palkka sitä heikentäväksi suunnitteen samassa suhteessa. Ristiriitaa esiintyi kuitenkin kuvion 57 valinnan ”varmuus työn pysyvyydestä” ja kuvion 58 ”pelko työsuhteen päättymisestä” välillä. 11 vastaajaa oli valinnut varmuuden työn pysyvyydestä yhdeksi kolmesta motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Kuitenkin vain kaksi vastaajista oli valinnut pelon työsuhteen päättymisestä yhdeksi työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi.

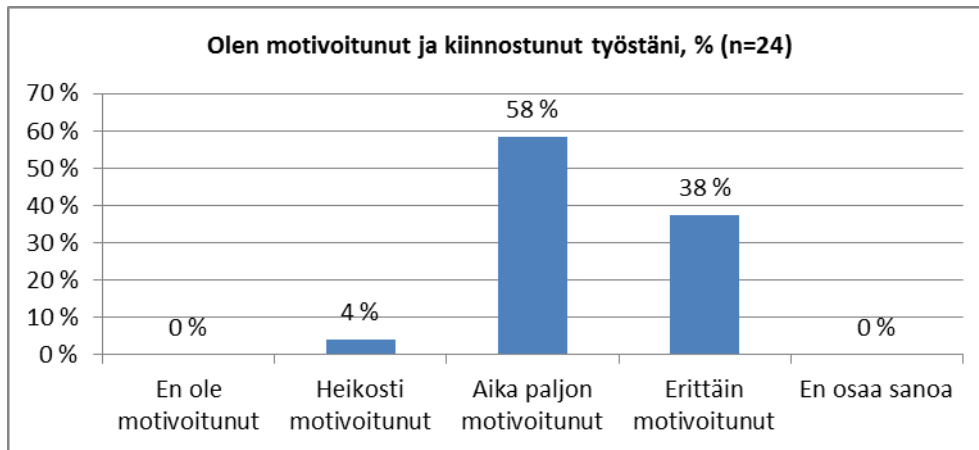


KUVIO 57: Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi, kpl



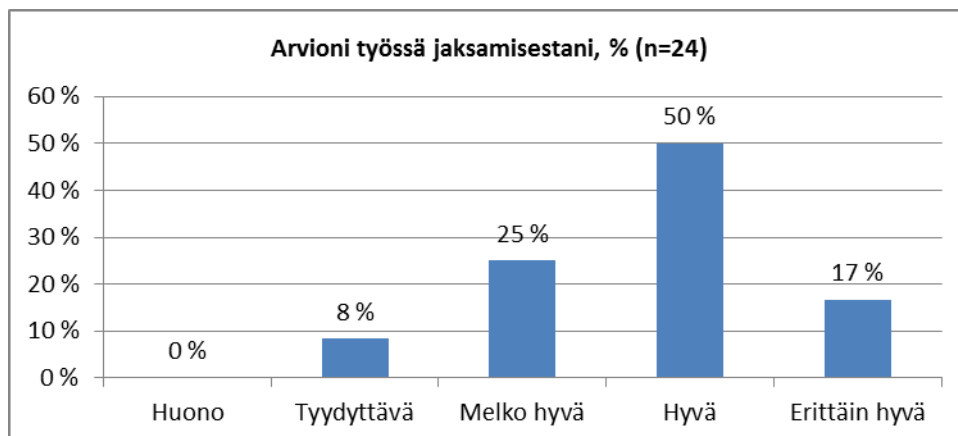
KUVIO 58: Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi eniten, kpl

58 % vastaajista kertoi olevansa aika paljon motivoitunut työstään ja 38 % vastaajista erittäin motivoitunut (kuvio 59). Tämä on mielestäni erittäin hyvä tulos, sillä vain 4 % vastaajista vastasi olevan heikosti motivoitunut. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ”en ole motivoitunut”.



KUVIO 59: Olen motivoitunut ja kiinnostunut työstäni, %

Vastaajia pyydettiin arviomaan omaa työssäjaksamistaan asteikolla 1 – 5 (kuvio 60). Vastaajista puolet jaksoivat töissä hyvin, 25 % melko hyvin, 17 % erittäin hyvin ja loput 8 % tyydyttävästi. Positiivista oli, että kukaan ei kertonut työssä jaksamisen olevan huonoa.



KUVIO 60: Arvioni työssä jaksamisestani, %

Osion avoimena kysymyksenä esitettiin ”Mitkä asiat auttaisivat minua motivoitumaan ja jaksamaan paremmin työssä?” Kysymykseen vastasi 11 henkilöä, eli 46 % vastaajista.

Vastauksissa eniten mainittu asia oli palkkauksen korjaus. Viiden vastaajan mielestä palkka tulisi saada työmäärää ja tietotaitoa vastaavalle tasolle. Kolme vastaajista mainitsi, että jos kiire saataisiin pois ja työmäärä olisi sopiva, olisi työtä mielekkäämpi tehdä. Lisäksi toivottiin lisää resursseja asiakaspalveluun. Kaksi vastaajista kertoi, että jos työsuhteen jatkuvuudesta olisi varmuus,

voisi se olla yksi motivaatiota lisäävä tekijä. Lisäksi mainintoja tuli työnkierrosta, vaikutusmahdollisuudesta omiin työtehtäviin sekä työssä etenemismahdollisuuksista. Toivottiin myös, että työvälineet ja järjestelmät saataisiin nopeaksi ja vaivattomaksi käyttää, jotta välttyttäisiin turhilta työtä hidastavilta katkoksilta. Esimiehille haluttiin välittää viestiä siitä, että muistavat hetkeksi asettua tavallisen työntekijän asemaan näkemään sitä, mitä kaikkea työ käytännössä pitää sisällään ja miten paljon lisää vastuuta työntekijöille tulee vuosi vuodelta. Toivottiin, että keskustelu esimiehen kanssa voisi olla avointa ja toiveet ja ehdotukset esimerkiksi palkkausta koskien välitettäisiin oikeasti eteenpäin. Myös säännöllisen lisäkoulutuksen ja tiedonkulun paranemisen mainittiin vaikuttavan positiivisesti. Kahdelta henkilöltä tuli lisäksi maininta siitä, että henkilökunnalle tulisi löytää omat parkkipaikat. Koettiin turhauttavana, että kun töihin aamulla lähtee ei ole tietoa siitä mihin autonsa saa.

Lopuksi halukkaat saivat jättää vielä vapaita kommentteja ja tilaisuuden käytti vain neljä vastaajaa kahdestakymmenestä neljästä. Asiakaspalvelutiimissä jatkuva työskentely kiireessä koettiin raskaaksi ja toivottiin mahdollisuutta työnkiertoon ja työskentelyyn toisen tiimin tehtävissä. Pettyneitä oltiin siihen, että tähän ei tunnu löytyvän halukkuutta ja tukea esimiehiltä. Työympäristöstä ja sen turvallisuudesta oltiin myös huolissaan. Työympäristö pitäisi saada rauhalliseksi työskennellä sekä turvallisesti poistumisteiden osalta esimerkiksi tulipalon sattuessa tai aggressiivisen asiakkaan uhatessa. Myös tässä toivottiin parannusta järjestelmään ja sen käyttöön. Työtä hidastaa ja käsiä rasittaa monet turhat napin painallukset esimerkiksi kesken kontaktin jälkikirjauksen.

Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset olivat mielestäni ihan hyviä, mutta esiin nousi selkeästi pari asiaa, joihin yritys voisi kiinnittää huomiota tai ainakin ottaa tarkasteluun. Seuraavassa luvussa tuloksia tarkastellaan lähemmin.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja niiden perusteella tehtyjä havaintoja. Havaintojen yhteyteen on mietitty kehitysehdotuksia, joiden avulla osa-alueiden toimintaa voitaisiin mahdollisesti jatkossa tarvittaessa parantaa, ja näin lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Johtopäätökset on käsitelty aihealueittain järjestyksessä. Yrityksen toimitusjohtajan henkilöhaastattelun tuloksia verrataan johtopäätösten lomassa tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

6.1 Työn sisältö

Kuten teoriaosuudessa on kerrottu, mielekkääksi koettu työ itsessään ja työn sisältöön liittyvät asiat liittyvät sisäiseen motivaatioon. Tyytyväisyys työn sisältöön ja työnkuvaan luo vahvaa ja pysyvää motivaatiota työn tekemiseen. Suurin osa tutkimukseen vastanneista työntekijöistä (83 %) kokee työn sisällön mielekkääksi. Tästä voidaan päätellä, että valtaosalle työntekijöistä on onnistuttu löytämään miellyttävä työnkuva sekä työtehtävät joiden parissa viihdytään. Kuitenkin avoimissa kysymyksissä oli muutama vastaus, joissa toivottiin mahdollisuutta työn kiertoa tiimien välillä. Esiemiesten tulisi rohkeasti tarttua ideaan, mikäli työntekijältä ehdotus tai toive tällaiseen tulee ja mahdollisuuksien ja resurssien mukaan miettiä voidaanko työntekijälle antaa mahdollisuus kokeilla erilaisia tehtäviä. Melkein kaikille vastaajista toimenkuva sekä työtehtävät olivat selviä, eli oletettavasti työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan.

Siitä, onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, saatiin aika hajanaisia vastauksia. Suurin osa vastaajista (46 %) oli sitä mieltä, että sisältöön voi vaikuttaa osittain. Kuitenkin sitten 38 % vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa, eli voidaan olettaa että heidän mielestään työn sisältöön voi vaikuttaa erittäin vähän. 13 %:n mielestä ei ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. Kaikkein ei voikaan vaikuttaa ja harva työntekijä pystyy missään täysin määrittelemään ja määräämään oman työnsä sisältöä. Työntekijöille pitäisi kuitenkin yrittää luoda tunne siitä, että heidän toiveitaan ja ehdotuksiaan ainakin kuunnellaan. Voi olla hyvä pitää mielessä, että liian yksinkertaiset tai liian haastavat työt eivät motivoi. Kysyttäessä ovatko työtehtävät tarpeeksi monipuolisia ja haastavia puolet vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja kolmasosa vastaajista täysin samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä saa työskennellä kykyjään ja taitojaan vastaavalla tasolla.

Positiivista oli, että 96 % vastaajista kertoo täysin tai osittain haluavansa kehittyä työssään. Mielestäni tämä kertoo tietynlaisesta motivoitumisesta omaa työtä kohtaan, koska kiinnostusta kehittymiseen ja eteenpäin menemiseen löytyy. Mahdollisuudesta kehittyä omassa työssään piti osittain mahdottomana 29 % vastaajista. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että muutama työntekijöistä ei koe saaneensa kunnollista perehdytystä ja koulutusta kaikkiin työhön liittyviin osa-alueisiin. Työnkuva on laaja ja kokonais kuvan ymmärtäminen auttaisi ja helpottaisi hahmottamaan oman työn vaikutuksen kokonaisuuteen. Koska halua kehittyä on, mahdollisuuksia voitaisiin lisätä järjestämällä koulutuksia eri osa-alueista kuunnellen työntekijöiden toiveita ja tarpeita. Lisäksi uusien työntekijöiden perehdytys tulee tehdä huolella.

84 % vastaajista piti täysin tai osittain mahdottomana sitä, että työssä on etenemismahdollisuuksia. Kuitenkin kysyttäessä kolmea asiaa jotka lisäävät työmotivaatiota vain yksi vastaajista oli valinnut etenemismahdollisuudet yhdeksi kolmesta vaihtoehdosta ja vain kaksi vastaajaa oli valinnut sen, että työssä ei ole etenemismahdollisuuksia työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat ovat yleisesti tyytyväisiä nykyiseen asemaansa eikä työyhteisössä ilmene kovin paljon halukkuutta uralla etenemiseen.

Väittämän ”Työmäärä on sopiva” kanssa suurin osa vastaajista, eli 71 % oli joko osittain tai täysin eri mieltä. Kukaan ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa. 15 henkilöä valitsi liian suuren työmäärän yhdeksi työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi ja se oli eniten valittu motivaatiota heikentävä tekijä. Myös avoimista vastauksista kävi monesta kohtaa ilmi, että kiire ja henkilöresurssien puute rasittaa henkilöstöä ja heikentää työmotivaatiota. Vastauksista ja kommentteista voidaan päätellä työmäärän henkilöä kohden olevan liian suuri ja että jatkuva kiire aiheuttaa painetta, stressiä ja epämukavuuden tunnetta. Jos työtä joudutaan jatkuvasti tekemään äärirajoilla voi se aiheuttaa huolimattomuutta, virheitä, heikompa tulosta sekä pahimmassa tapauksessa myös sairauspoissaolot voivat lisääntyä. Yrityksen tulisi kartoittaa lisätarve henkilöresursseille ja tarvittaessa palkata lisää henkilökuntaa. Yksi vaihtoehto voisi olla myös joidenkin työtehtävien ulkoistaminen. Lisäksi voitaisiin miettiä mitkä asiat aiheuttavat kiirettä, tuleeko esimerkiksi tehtyä turhaa tai ylimääräistä työtä ja voitaisiinko esimerkiksi järjestelmää kehittämällä vähentää ylimääräisiä työvaiheita jotka lisäävät työmäärää. Tässäkin asiassa työntekijöiden mielipidettä on tärkeä kuunnella, koska heillä on paras tuntemus tekemäänsä työhön käytännössä ja varmasti parhaat kehitysehdotukset.

Yrityksen strategia ja sen merkitys näytetään ymmärtävän hyvin työntekijöiden joukossa. Vain 12 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä ettei ymmärrä yrityksen strategiaa. Strategia on siis saatu jalkautettua hyvin työntekijöiden joukkoon ja suuri osa ymmärtää oman työnsä merkityksen yritykselle. Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksen strategia on jalkautettu henkilöstön keskuuteen ja johto myös uskoo, että henkilöstöllä on tiedossa suunta mihin yritystä halutaan viedä. Tutkimusten tulosten perusteella tässä on onnistuttu. Oman työn merkityksen ymmärtäminen luo tarpeellisuuden tunnetta ja oma työ tuntuu tärkeältä. Sillä on positiivinen merkitys työmotivaatioon, että työntekijä tuntee itsensä tarpeelliseksi ja tärkeäksi osaksi yrityksen menestymistä. Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista arvostaa työtään. Vain 13 % vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa. Työn arvostamisen lisäämiseksi voitaisiin johdosta päin välittää viestiä työntekijöille siitä, kuinka tärkeässä osassa heidän tekemänsä työ on yrityksen menestymisen ja liiketoiminnan kannalta.

Tuloksista voidaan päätellä, että työnantajan järjestämällä kaksipäiväisellä koulutuksella liittyen uudenlaiseen työskentelyajatuksen ja kehittymiseen asiantuntijaksi ei ainakaan toistaiseksi saavutettu kovin merkittäviä tuloksia vastaajien keskuudessa. Vastausten keskiarvot jäivät selvästi alle kolmen ja suurin osa ei koe kehittyneensä koulutuksen avulla tai saaneensa työskentelymallista apuja työn tekemiseen. Koulutuksesta kannattaa siis kerätä palaute ja mahdollisesti järjestää lisää koulutusta asian tiimoilta. Työntekijöiden mielipiteet asiasta ovat erittäin tärkeitä ja voidaan pohtia estääkö jokin asia työssä kehityksen ja muutoksen toivottuun suuntaan ja millä keinoin toivottuun suuntaan on mahdollisuus päästä. Asioiden kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen voidaan hankkia myös apua asiantuntijoilta yrityksen ulkopuolelta, kuten on tehty.

Kysyttäessä vastaajilta avoimia mielipiteitä siitä miten työn sisällön mielekkyyttä voitaisiin parantaa, nousi vastauksista eniten esille toive henkilöresurssien lisäämisestä joka vähentäisi kiireen määrää. Useampi henkilö kertoi työtä olevan liikaa henkilöö kohden ja jatkuvan kiireen heikentävän työmotivaatiota. Liian kuormittava työ voi aiheuttaa väsymystä, stressiä, huolimattomuusvirheitä sekä pahimmassa tapauksessa sairauspoissaoloja. Lisäksi se, että työtehtäviä on liikaa henkilöö kohden voi vaikuttaa heikentäväksi työtehtävien laatuun ja tulokseen. Ehditäänkö tehtäviin paneutua kunnolla jatkuvan kiireen ja paineen alla? Kuitenkin tuloksista päätellen työ koetaan vielä mielekkäänä, joten olisi hyvä, että työntekijöiden tunteeseen työn liiasta kuormittavuudesta tartuttaisiin hyvissä ajoin ja mietittäisiin ratkaisuja siihen, jotta itse työ ei ala pitemmän päälle maistumaan puulta ja epämiellyttävältä tehdä. Mikäli työtä on jatkuvasti enemmän mitä varsinaisella työajalla ehditään hoitaa on sitä liikaa. Myös jatkuvat ylityöt ja vähäiseksi jäävä vapaa-aika

rasittavat työntekijöitä. Ratkaisua voidaan lähteä ensin hakemaan kartoittamalla mitkä tekijät aiheuttavat kiirettä ja sen jälkeen miettiä ovatko nämä asiat ratkaistavissa palkkaamalla lisää työvoimaa vai esimerkiksi järjestelmää kehittämällä tai vaikkapa liiketoimintaprosesseja kehittämällä.

Kaksi vastaajista koki myös avokonttorin vireystilaa laskevana ja stressaavana työympäristönä ja siihen toivottiin muutosta. Keskittymisen kerrottiin olevan rauhattomassa tilassa vaikeaa ja sen takia voi syntyä virheitä. Taloussanomien kahdessa artikkelissa (Taloussanomat 2010. Hakupäivä 19.8.2012 & Taloussanomat 2011. Hakupäivä 19.8.2012) käydään läpi avokonttorissa työskentelyn vaikutuksia, mitkä eivät näytä olevan kovin positiivisia. Suurin olennainen syy avokonttoreiden suosioihin on raha, yritys säästää kiinteistökuluissa kun kaikille ei tarvitse olla omaa huonetta vaan työntekijät voivat työskennellä yhdessä isossa samassa tilassa. Avokonttorin hyötyjä on perusteltu tiedonkulun paranemisella sekä yhteisöllisyyden lisäämisellä. Avokonttoreiden suurimpia ongelmia ovat kuitenkin jatkuva häly ja melu joka saattaa rasittaa ja viedä keskittymiskykyä toisaalle itse työtehtävästä. Myös rauhattomuus ja se, että työkaverit pyörivät jatkuvasti ympärille häiritsee keskittymiskykyä. Usein ongelmaksi voi muodostua myös avokonttorin sisäilman laatu tai lämpötila. Huono ilmanlaatu, kylmyys tai kuumuus heikentää tutkimusten mukaan työtehoa viidestä kymmeneen prosenttia.

Tanskalaisen tutkimuksen (Taloussanomat 2010. Hakupäivä 19.8.2012) mukaan sairauspoissaoloilla on yhteys siihen kuinka monta henkilöä tilassa työskentelee. Melu ja häly ovat suurimmat stressihormonia nostavat tekijät ja ne saattavat olla suurin sairauspoissaolojen syy. Jaetussa tilassa työntekijät voivat myös altistua enemmän viruksille ja näin sairastua suuremmalla todennäköisyydellä. Myös ilmanvaihdossa on eroja, avokonttoreissa ilmanvaihto on usein koneellinen kun taas toimistohuoneessa ilmanvaihto voi olla luonnollinen. Kuitenkaan yrityksillä ei ole välttämättä mahdollisuuksia tai resursseja alkaa järjestää kaikille työntekijöille omaa työhuonetta. Tällöin huomion tulee kiinnittyä siihen, että avokonttorista pyritään luomaan mieluisa ympäristö työskennellä. Talouselämän artikkeliin (Talouselämä 2012. Hakupäivä 19.8.2012) on kerätty muutamia hyviä vihjeitä joiden avulla avokonttorissa työskentelystä voi tehdä mieluisaa; Samassa tilassa työskentelevien kanssa voidaan sopia yhteiset pelisäännöt. Esimerkiksi että sermien yli ei huudella ja äänekkäät henkilökohtaiset puhelut hoidetaan muualla. Lisäksi voidaan sopia yhteinen signaali mikä tarkoittaa sitä, että sinua ei saa nyt häiritä. Oma työpistettä voi myös sisustaa kuvilla ja esineillä jotka tuovat hyvän mielen. Myös ylimääräisistä paperipinoista siisti työpiste luo viihtyvyyttä. Välillä voi tulla tarve myös paeta hälinästä ja tauon ajaksi voi mennä vaikkapa pienelle kävelylle. Työpisteitä suunnitellessa tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota akustiikkaan ja sen toimi-

vuuteen. Ammattilaisten avulla äänet voidaan saada kuriin käyttämällä oikeanlaisia sermejä ja materiaaleja.

Vastauksista kävi myös ilmi, että parempi kokonaiskuvan ymmärtäminen ja kaikkien työhön liittyvien osa-alueiden ymmärtäminen tekisi työn teosta mielekkäämpää. Kaksi henkilöä vastaajista ei koe saaneensa kunnollista koulutusta kaikkiin osa-alueisiin joiden ymmärtämistä työstä itsenäinen suoriutuminen vaatii. Mikäli työnkuva on moninainen ja vaatii monenlaista tietoa ja eri alueiden hallintaa tulisi jo perehdytysvaiheessa kiinnittää huomiota järjestelmälliseen perehdytysuunitelmaan ja huolehtia siitä, että kaikki osa-alueet käydään läpi. Tottahan se on, että työ tekijäänsä opettaa ja suurin oppi tulee varmasti vasta käytännössä. Työyhteisössä voitaisiin lisäksi mielpidekyselyllä kartoittaa, että mikä osa-alue mahdollisesti vaatisi lisäkoulutusta ja järjestää vaikka tiimeille yhteisiä koulutustilanteita. Esimiesten ja työtovereiden tulee myös ehdottomasti olla valmiita auttamaan ja neuvomaan tarvittaessa.

Yleisesti ottaen asiat työnsisältöön liittyen näyttäisivät tutkimuksen perusteella olevan ihan hyvällä mallilla. Työmotivaation kannalta tarkasteltuna tärkeät asiat näyttäisivät olevan kunnossa. Suurilta osin työn sisältö koetaan mielekkääksi, oman työn merkitys ymmärretään ja työtä arvostetaan. Kaikki nämä tekijät lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota. Tulosten perusteella kehitettävää olisi tällä hetkellä lähinnä resurssien uudelleen miettimisessä kiireen hallintaan sekä mahdollisesti tulisi miettiä tarvetta työntekijöiden lisäkoulutukselle.

6.2 Työilmapiiri

Vastaajat kokivat pääosin yrityksen ilmapiirin avoimeksi ja hyväksi. 25 % vastaajista oli kuitenkin osittain tai täysin eri mieltä sen kanssa, että ilmapiiri on avoin ja hyvä. Yrityksen johto näkee työilmapiirin avoimena ja ystävällisenä. Kuten teoriaosuudessa on käyty läpi, vaikuttaa työilmapiiriin ja sen muodostumiseen useat eri tekijät ja ilmapiirin luovat työntekijät itse. Pessin (1999, 33-35) mukaan työyhteisön avoimuutta edistää ylimmän johdon esimerkki. Se, että huomattavista ratkaisuista tai tapahtumista kerrotaan jokaiselle yhtäaikaaisesti tiedottein ennen kuin huhut lähtevät liikkeellä tai pahimmassa tapauksesta asiasta kuullaan mediasta, ylläpitää ja rakentaa avoimuutta henkilöstön piirissä. Ilmapiirin avoimuuteen voi vaikuttaa jokainen omalla käyttäytymisellään, johdon tulisi vain näyttää hyvää esimerkkiä joka heijastuu positiivisesti koko organisaatioon.

Vastauksien perustella kaikki tulevat toimeen työkavereidensa kanssa. Tästä voidaan päätellä että yrityksen sisällä on tuskin lainkaan eripuraa työntekijöiden kesken tai sen on hyvin vähäistä eikä näkyvää. Työntekijöiden yhteishenkeä voidaan edistää ja parantaa yhteisillä tapahtumilla ja esimerkiksi virkistyspäivillä. Kaikki vastaajista kertoivat myös arvostavansa työkavereita. Myös luottamusasiat työkavereiden kesken vaikuttavat olevan kunnossa. Suuri osa vastaajista oli joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työkavereihin voi luottaa. Vain 4 % vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että ovat itse työkaverin luottamuksen arvoisia. Mikäli eteen tulee kiperiä asioita, voisi niistä ensin yrittää keskustella työkaverin kanssa ennen kuin menee esimerkiksi ns. "selän takana" esimiehen puheille.

46 % vastaajista oli osittain eri mieltä sen kanssa, että työyhteisössä vallitsee positiivinen henki työn tekemiseen. Tähän saattaa olla osasyynä juurikin jo edellisessä luvussa ilmi tullut työyhteisössä vallitseva kiire. Mikäli työntekijät ovat stressaantuneita ja ylikuormittuneita saattaa se näkyä ilmapiirissä esimerkiksi väsymyksenä tai valittamisena. Yrityksen johto sen sijaan näkee työilmapiirin positiivisena. Tästä voidaan päätellä, että työasioista purnaaminen tapahtuu todennäköisesti työntekijöiden kesken ja ainakaan virallisten keskustelujen ulkopuolella työntekijät eivät välttämättä ota työn epäkohtia esimiesten tai ylemmän johdon kuullen puheeksi. Negatiivinen asenne on helposti tarttuva ja vaikka itse tuntisitkin olosi virkeäksi ja hyväksi saattaa työkaverin jatkuva valittaminen syödä myös pitemmän omaa motivaatiota. Jokainen voisi yrittää löytää positiivisia asioita omasta työstään ja jakaa myös niitä työkavereiden kesken, jotta tunnelmaa saataisiin luotua positiiviseen suuntaan.

Sisäisen viestinnän toimivuudesta puolet vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että se toimii, mutta 46 % osittain eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Sisäiseen viestintään ja sen toimivuuteen tulisi siis tämän perusteella kiinnittää jonkun verran lisää huomiota. On tärkeää, että tarpeellinen tieto saavuttaa kaikki sitä tarvitsevat, varsinkin ne jotka viestivät yrityksestä ulospäin esimerkiksi asiakkaille. Toimitusjohtaja vastasi kysyttäessä viestinnän toimivuudesta avoimesti ongelmista ja avoimesti, että niin sen olisi tarkoitus toimia. Sujuvaan ja avoimeen viestintään siis varmasti yrityksessä pyritään ja mahdolliset puutteet ovat varmasti tiedossa ja kehityksen kohteena. Puutteellinen viestintä voi lisätä myös epävarmuutta, huhuja ja virheellistä tietoa. Viestintää voidaan kehittää esimerkiksi tarkastelemalla sisäisiä viestintäkanavia ja niiden toimivuutta. Tavoitetaanko välineiden avulla kaikki ketä viesti koskee ja ollaanko viestiessä huolellisia niin, että huolehditaan siitä että viesti tavoittaa kaikki sitä tarvitsevat. Tiimien sisäiseen tai väliseen nopeaan viestintään voidaan kehittää perinteisen puhelimen ja sähköpostin rinnalle nopeita viestintäkanavia kuten jo

kohdeyrityksessäkin käyttöön otettu livechat josta näkee nopeasti onko henkilö paikalla työpisteellä ja viestin voi välittää nopeasti ilman että se hukkuu sähköpostin joukkoon.

Yhteinen tekeminen ja toisten auttaminen näyttää olevan myös vastauksien perusteella kunnossa. Suurin osa vastaajista kokee saavansa tarvittaessa apua työkavereilta, sekä kertoo myös auttavansa mielellään jos joku on avun tarpeessa. Yksittäiset vastaajat, jotka kertovat etteivät mielellään auta muita todennäköisesti osoittavat sen käytöksellään ja heidän kohdallaan muut ehkä jo tietävätkin pyytää apua muualta jos mahdollista. Ymmärrettävää on, että kiireessä avun antaminen voi tuntua joskus tympeältä. Voi olla hyvä muistaa, että jos autat mielelläsi toista niin todennäköisesti hän on myös valmis tekemään tulevaisuudessa palveluksen sinulle.

Väittämän ”Voimme antaa keskenämme palautetta avoimesti” kohdalla vastaukset jakautuivat puoliksi. 50 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä ja toiset 50 % täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Mielestäni tämä on ehkä hieman ristiriidassa sen kanssa, että luottamuksen kerrotaan kuitenkin pelaavan työntekijöiden kesken hyvin. Miksei sitten palautetta uskalleta antaa avoimesti? Ongelmista tai eteen tulleista virheistä täytyy voida keskustella rakentavasti. Mikäli henkilölle joka esimerkiksi järjestelmällisesti toistaa jotain virhettä, johon joku toinen törmää töitä tehdessään, ei kerrota virheestä ja rakentavasti ohjata suorittamaan työ oikein, niin ei hän hän koskaan saa edes tietää tekevänsä virhettä. Se, että työkavereiden kesken päivitellään kuinka joku ei tunnu jotain asiaa ymmärtävän ei varmasti auta työntekijää eikä myöskään virhettä korjaavia henkilöitä. Virheitä ja rakentavaa palautetta ei tulisi myöskään pelätä, koska niitä tekemällä oppii ja palautteen saaja voi olla kiitollinen avusta. Yhtä tärkeä on muistaa myös positiivinen ja kannustava palaute.

25 %:lla vastaajista on pelko tai osittainen pelko työsuhteen päättymisestä. Tämän on todettu vaikuttavan heikentävästi työmotivaatioon. Pelkoa tai epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta todennäköisesti esiintyy määräaikaissäilytyksillä työskentelevillä ja vuokrafirmojen kautta työskentelevillä.

Yhteisiin tapahtumiin ja juhliin näyttää vastausten perusteella olevan myös innokkaita osallistujia. Avoimen osion vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että osa työntekijöistä kokee olevansa eriarvoisessa asemassa yhteisten tapahtumien suhteen, koska työskentelevät eri paikkakunnalla kuin siellä missä suurin osa tapahtumista järjestetään. Voisiko tähän mahdollisesti miettiä toisella paikkakunnalla työskenteleville omia pieniä etuja tai tapahtumia toiveiden mukaan, jos mahdollisuutta osallistumiseen yhteisiin juttuihin ei ole.

Avoimista kommenteista nousi esille usean vastaajan mainitsemana eriarvoisuus tiimien kesken. Närkästyttä herättää se, että koetaan eri osastoilla olevan erilaiset säännöt esimerkiksi työaikojen, liukumavapaiden tai kahvitaukojen ja ruokatuntien suhteen. Yrityksen sisällä yhteisiä sääntöjä voitaisiin tarkastella ja pohtia onko jokin tiimi tai osasto tiukemmin sidottuna työn ääreen ja näin ollen eriasemassa esimerkiksi liukumien pidon suhteen. Ja jos näin selkeästi on pitäisikö sen näkyä palkitsemisessa jollain tavalla, jotta eriarvoisuuden tunne ei söisi työmotivaatiota vaan työntekijä tuntisi saavansa ”uhrauksesta” jonkinlaisen palkkion. Lisäksi pari vastaajista koki tiimien rajat jyrkkinä ja avun pyytämisen toisen tiimin jäseneltä olevan hankalaa ja jopa kiellettyä. Mikäli oletetaan, että työntekijän tulee selviytyä kaikista osa-alueista itsenäisesti, täytyy huolehtia riittävästä koulutuksesta ja myös siitä, että työntekijöillä on tarpeeksi aikaa hoitaa asia kokonaisvaltaisesti alusta loppuun.

Vastauksien joukosta usean henkilön mainitsemana nousi esille myös positiivisen palautteen riittämättömyys. Positiivista ja kannustavaa palautetta toivotaan enemmän ja tähän toiveeseen kannattaa tarttua, sillä onhan palaute yksi palkitsemisen osa-alueista. Rakentavalla, kannustavalla sekä hyvällä palautteella voi olla erittäin positiivisia vaikutuksia työmotivaation kannalta. Myös johdolta toivottiin kiitosta ja arvostuksen osoitusta tavallisia työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan muutenkin kuin kerran pari isomman palaverin yhteydessä. Joissakin yrityksissä johdolla ei välttämättä ole oikeanlaista käsitystä siitä, että minkälaista heidän alaistensa työ käytännössä on. En tiedä mikä on tilanne kohdeyrityksessä, mutta sitäkin voi miettiä. Yksi hyvä ja ehkä hauskakin keino olisi jalkauttaa johtoa ihan vaikka päiviksi seuraamaan tai jopa tekemään työtä jota alaiset tekevät. Molemmat osapuolet saattaisivat saada kokeilusta uutta näkökulmaa ja työntekijöillä saattaisi olla parempi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin parannusten tai muutosten suhteen.

Vastauksissa mainittiin myös, että negatiivista palautetta saa heti kun tekee virheen ja vastausten sävystä kävi ilmi että negatiivinen palaute todellakin koetaan negatiivisena. Mielestäni on hyvä, että virheisiin tai ongelmiin puututaan, mutta tulisiko sitten esimiesten kiinnittää huomiota palautteen annossa siihen, että palaute ei koettaisi negatiivisena vaan ennemminkin rakentavana. Palautteen annossa voisi noudattaa ns. hampurilaismallia, eli sämpylä-pihvi-sämpylä mallia, jossa ensin löydetään jotain positiivista, sitten kerrotaan rakentava palaute, eli se osio missä on parantamisen varaa ja lopuksi tehdään vielä positiivinen yhteenveto asiasta. Näin työntekijälle ei jää kuvaa ainoastaan siitä missä on epäonnistuttu, varsinkin jos ainoat asiat mitä nostetaan ilmi ovat epäonnistumiset ja virheet. Erittäin tärkeää on kuitenkin se, että myös työntekijöiden täytyy kiinnittää huomiota siihen osaavatko he itse vastaanottaa palautetta vai aiheuttaa jokin omassa asen-

teessa tai työhön turhautumisessa sen, että kaikki koetaan negatiivisena vaikka se ei todellisuudessa sitä ole.

Yleisesti ottaen vastauksista voidaan päätellä, että yrityksellä voisi olla jotain kehitettävää sisäisen viestinnän kulun suhteen, palautteen annon suhteen sekä yhteisten pelisääntöjen kanssa. Työntekijöiden keskinäiset suhteet ja luottamus vaikuttaisivat kuitenkin olevan kunnossa ja työyhteisössä työkavereiden kesken viihdytään.

6.3 Esimiestyö

Puolet vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa siitä, että viestintä esimiesten välillä on avointa ja toimivaa. Vain 4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiehillä ja varsinkin ylemmällä johdolla voi olla vaara eriytyä muusta henkilökunnasta. Päivittäinen keskustelu ja kanssakäyminen kahvipöydissäkin alaisten kanssa on kuitenkin tärkeää, jotta pysytään ajan tasalla siitä missä mennään. Virallisten keskustelujen lisäksi alaisten tuntemuksia ja näkemyksiä on hyvä kysellä myös epävirallisesti ja näyttää oma aito mielenkiinto alaisen tärkeää mielipidettä kohtaan. Jokainen esimies voisi myös esittää alaisilleen konkreettisia toiveita siitä, että asioista, toiveista, ongelmista ja kehitysehdotuksista saa tulla puhumaan. Esimiehen onnistumista avoimuuden luomisessa ja ylläpidossa voidaan mitatakin muun muassa sillä, että kuinka avoimesti hänen johdossaan olevat alaiset viestivät esimieheen päin. Eli jos esimiehen viestintä ja palaute on puutteellista, on varmasti alaisillakin suurempi kynnys keskustella esimiehen kanssa. Kolmasosa vastaajista oli osittain eri mieltä sen kanssa, että esimiehen kanssa voi keskustella avoimesti. 8 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Ehkä esimiehet voisivat näyttää mallia olemalla avoimia ja keskustelemalla asioista hyvässä hengessä. Mikäli esimiehellä on tunne, että alaiset eivät tule mielellään kertomaan asioista tai keskustelu on vaivaantuneen ja vaikean tuntuista, voisi keskustelun aikana pienillä kommenteilla rohkaista työntekijää ja näyttää oma mielenkiintonsa aidosti työntekijän asiaa kohtaan. Ehkä ensikerralla keskustelutilanne koetaan mukavemmaksi ja hankalatkin asiat uskalletaan ottaa puheeksi.

Mielipiteet esimiehen johtamistaidoista vaihtelivat. Esimiestyön erilaisia osa-alueita on käsitelty tämän työn teoriaosuudessa kappaleessa 3.2.3 Esimiestyö. Esimiehet toimivat haastavassa roolissa. Tehtäviä on monenlaisia työn organisoinnista tulosten mittaamiseen ja palautteen antoon ja tämän lisäksi tulee muistaa palkita, kannustaa, kuunnella jne. Lisäksi haastavuutta lisää se, että

samanlainen johtamistapa ei välttämättä palvele kaikkia alaisia vaan esimiehen tulisi tunnistaa alaistensa erilaiset tarpeet ja toimia jokaisen kanssa henkilökohtaisella tasolla alaisen tarpeiden mukaisesti. Esimiesten taitoja ja tietoja voidaan parantaa esimerkiksi koulutusten avulla. Yrityksessä kaikille esimiehille on annettu johtamiskoulutusta, mikä käy ilmi haastattelusta. Alaisten tulisi rohkeasti uskaltaa antaa esimiehilleen palautetta ja esimiesten tulisi olla valmiita ottamaan sitä vastaan, jopa ehkä rohkaisemaan alaisia antamaan palautetta. Suurin osa vastaajista, eli 71 % oli sitä mieltä, että omaa hyvät alaistaidot. Alaistaitoihin kuuluu mm. kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, oman roolin ymmärrys työyhteisössä, halu kehittyä ammatillisesti sekä itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen tarkoittaa huolehtimista omasta jaksamisesta, esimerkiksi siitä että työtehtävät vastaavat omia kykyjä ja työmäärä on kohtuullinen. Lisäksi omista eduista tulee pitää kiinni.

Väittämän ”Saan riittävästi palautetta esimieheltäni” kohdalla mielipiteet jakautuivat. Myös aiemmin tutkimuksessa kävi ilmi tuntemuksia liian vähästä palautteesta. Myös esimiestyön osion avoimessa kysymyksessä ”Millä keinoin esimiehet voisivat parantaa työntekijän työmotivaatiota?” kaikista eniten kommentteja tuli siitä, kuinka palautetta, etenkin positiivista, annetaan liian vähän. Palautetta olisi muistettava antaa, sillä tieto työn tuloksista parantaa tulosta, kuten esimiestyötä käsittelevässä kappaleessa on kerrottu. Avoimeen kysymykseen vastanneet kertoivat, että positiivinen palaute parantaisi heidän työmotivaatiotaan. Palautteen keinoin virheet voidaan korjata, ongelmat voidaan ratkaista ja hyvä palaute hyvästä työstä aivan varmasti motivoi työntekijää jatkamaan samaan malliin. Esimiehet voisivat keskittyä varsinkin positiivisen palautteen antoon henkilökohtaisesti muutenkin kuin virallisissa keskusteluissa tai yhteisesti isommissa kokouksissa. Henkilökohtaisesti annettu palaute koetaan paljon vahvempana kuin yhteisesti annettu kiitos. Palautteen annosta ei kannata tehdä isoa asiaa, esimerkiksi yksinkertaiset huomiot, kuten ”Hoidit hyvin haastavan asiakkaan tänään...” ihan arkityöstä voivat nostaa työntekijän hyvää mieltä ja motivaatiota. Vastaukset vaihtelivat myös väittämän ”Annan esimiehelleni riittävästi palautetta” kohdalla. Alaiset voisivat rohkaistua kertomaan omia mielipiteitään ja antamaan palautetta, eihän muuten omaan työhön pääse vaikuttamaan. Esimiehet eivät kuitenkaan ole ajatusten lukijoita ja yhteistyö esimiehen kanssa saattaa parantua kun palautetta voidaan antaa molemmin puolin avoimesti.

71 % vastaajista kokee osittain tai täysin saavansa esimieheltään riittävästi apua ja tukea. On hienoa, että esimiehet ovat valmiita auttamaan ja opastamaan työtilanteissa. Esimiehillä kuitenkin on omassa työssäänkin varmasti työnsarkaa ja jos työntekijöiden ongelmatilanteet alkavat kuor-

mittaa esimiestä liikaa voidaan tiimissäkin esimerkiksi sopia, että ensin kysytään toisilta ja jos työkaverit eivät osaa auttaa tai asia on luonteeltaan sellainen joka vaatii esimiehen astumista esiin (esimerkiksi reklamaatiot tai haastavat asiakastilanteet), voidaan esimieheltä kysyä apua. Esimies voisi myös kokeilla valmentavan esimiehen roolia (katso s. 29) perinteisen suorat vastaukset antavan esimiehen roolin sijaan. Tällä tavoin työntekijöitä voidaan rohkaista käyttämään omia päätöksentekotaitojaan ja näin lisätä myös työmotivaatiota. Esimiesten tulisi myös ottaa työntekijöiden esittämät kysymykset avoimella ja ystävällisellä asenteella vastaan eikä ilmaista ärtymystä mikäli työntekijä ei vielä jotain asiaa hallitse.

Kehityskeskusteluja pidetään työntekijöiden mielestä tarpeeksi usein ja 79 % vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että ne ovat hyödyllisiä. Kehityskeskustelut näyttävät siis toimivan. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu josta molemmat hyötyvät. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan esimies-alainen kehityskeskustelujen tavoitteena on osoittaa mitä halutaan tehtäväksi vuoden aikana, jotta pysytään strategian tavoitteissa. Tähän liittyen voisi miettiä, antaako tähän tavoitteeseen pohjautuva kehityskeskustelu työntekijälle henkilökohtaisesti ohjeita siitä, että miten työntekijän itsensä pitää suorittaa ja mitkä ovat työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Jääkö kehityskeskustelu mahdollisesti liian pinnalliseksi, jos niissä käydään läpi pääosin yrityksen tavoitteita eikä työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita ja suorituksia? Molempien, etenkin työntekijän kannattaa valmistua kehityskeskusteluun etukäteen ja miettiä asioita joita hän haluaa ottaa esille. Kohdeyrityksessään kehityskeskustelut ovat mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia luottamuksellisesti. Kehityskeskusteluissa voidaan käyttää lomakkeita, joista käy ilmi mitä asioita pitää käydä läpi, mutta on hyvä muistaa että kehityskeskustelun tulisi vastata myös aina työntekijän henkilökohtaisia tarpeita.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kohtelu on reilua ja oikeudenmukaista. Kolmasosa oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Mikäli työntekijä kokee tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, se toivon mukaan harvemmin on tarkoituksen mukaista ja tällöin asiasta olisi hyvä rohkaistua puhumaan ja antamaan palautetta, jolloin asia todennäköisesti korjaantuu. Kaksi vastaajista kertoi, että tasapuolinen kohtelu olisi toivottavaa ja loma-aikojen suhteen toivottiin tasapuolisuutta. Ei ole oikein jos samat henkilöt saavat vuodesta toiseen pitää vaikka kesälomansa aina parhaimpaan ja toivottuun aikaan ja vain osa joutuu joustamaan tai osa ei saa ikinä haluamiaan lomaviikkoja. Esimiehen tulisi muistaa säilyttää esimiehen rooli vaikka alaisen joukosta löytyisin esimerkiksi työkavereita joihin suhde on läheinen. Tasapuolisuus kaikkien kesken loma-aikojen jaossa, työtehtävissä ym. asioissa täytyy muistaa eikä ketään saa suosia tai

toisaalta ketään kohdella epäreilusti vaikka henkilökemiat eivät kohtaisi. Loma-aikojen suhteen voitaisiin tarvittaessa ottaa käyttöön kiertävä systeemi, jolla varmistetaan se, että kaikki saavat vuorollaan pitää lomansa haluamanaan ajankohtana. Lisäksi loma-aikoja sovittaessa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät eivät joudu pilkkomaan lomiaan lyhyiksi pätkiksi pieniin osiin. Tällöin loma ei anna mahdollisuutta palautua työstä kunnolla.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet arvostavat alaisia ja heidän työpanostaan. Kuitenkin reilu kolmasosa vastaajista on siis eri mieltä arvostuksesta. Toimitusjohtajalta kysyttäessä, että miten henkilöstölle näytetään, että heidän työtään arvostetaan vastaukseksi annettiin että kiitosta välitetään suuremmissa kokouksissa sekä viikottain järjestettävissä tiimipalaverissa. Lisäksi johto ja esimiehet pyrkivät antamaan nopeaa, tilannekohtaista palautetta, mutta tällä osaluueella on selvästi kehitettävää tutkimusten tulosten perusteella. Pienet kannustavat palautteet, kiitokset ja palkkiot arjessa ovat tehokkaita keinoja välittämään työntekijöille tunnetta siitä, että heidän työnsä on tärkeä. Mikäli kiitos kuullaan kaksi kertaa vuodessa virallisessa kokouksessa, ei se välttämättä ole kaikkien mielestä ihan riittävä osoitus arvostuksesta tai se saattaa jäädä liian muodolliseksi. Suurimman osan vastaajista mukaan esimiehet huomioivat alaisten tarpeita hienosti ja myös joustavat tarvittaessa. Tämä lisää varmasti työmotivaatiota yrityksessä, koska työntekijälle tulee tunne siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Ja mikäli joustoa tarvitaan, on sitä mahdollisuus saada.

Väittämän ”Esimies omalla esimerkillään parantaa työilmapiiriä” vastaukset jakautuivat melkein tasan osittain tai täysin eri mieltä olevien ja osittain tai täysin samaa mieltä olevien kesken. Esi miesten tulisi pyrkiä säilyttämään kannustava ja innostava asenne työpaikalla, eikä ainakaan lähteä mukaan työntekijöiden valittamiseen vaan pikemminkin totta kai kuunnella ongelmia ja tarttua ongelmakohtiin. Alaiselle toisen alaisen parjaamista tulisi ehdottomasti välttää, koska näin tehdessään esimies esimerkillään näyttää että tämä on hyväksyttävää. Vaikeaahan se voi olla, koska kyllähän esimiehelläkin on varmasti tarve purkaa tuntemuksiaan työstä jollekin asiasta ymmärtävälle. Olisiko talon muista esimiehistä ehkä näissä tilanteissa vertaistukea? Toimitusjohtaja vastasi sähköpostihaastattelussa, että esimiehillä on mahdollisuus saada tukea toisiltaan sekä tarvittaessa ohjausta päälliköiltä.

Vastauksista voidaan päätellä, että esimiestyössä voisi olla eniten kehitettävää palautteenannon ja sitä kautta työntekijöisen motivoimisessa. Lisäksi työntekijöiden toiveita ja palautteita tulisi kuunnella avoimin mielin ja ainakin pyrkiä lupaamaan edistämään asioita työntekijän hyväksi mikäli mahdollista.

6.4 Palkitseminen

Yhteensä 62 % vastaajista oli joko täysin tai osittain eri mieltä siitä, että palkkaus on kannustava. 63 % vastaajista kokee palkkauksen myös olevan täysin tai osittain epäoikeudenmukaista. Tähän liittyen voisi esimies vaikka kehityskeskustelujen yhteydessä selvittää syitä, miksi palkkaus koetaan riittämättömäksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Aiemmista vastauksista päätellen työmäärä henkilöä kohden tuntuu yrityksessä olevan suuri, joten voidaan miettiä onko palkkausta tarkasteltu suhteessa henkilöstön työmäärän ja vastuiden lisääntymisen suhteen. Avoimen kysymyksen vastauksissa viisi vastaajista kertoi, että parempi palkka lisäisi työmotivaatiota. Epäreiluna koettiin se, että työtehtävät lisääntyvät, mutta se ei näy palkassa. Mikäli työntekijälle lisätään koko ajan enemmän töitä ja vastuita, mutta palkkio tehdystä työstä ei enää vastaa odotuksia eikä siinä näy mitenkään lisätyömäärä on vaarana, että työntekijän suoritus ja työmotivaatio heikkenee. Vaikeaksi koettiin myös palkasta keskusteleminen. Lähimmän esimiehen koetaan nostavan ”kädet pystyn” palkka-asian kanssa. Esimiesten tulisi kuitenkin viedä asiaa aktiivisesti ylöspäin, varsinkin jos tilanne todella on se, että saatu palkkio ei enää tunnu vastaavan työnkuvaa.

Väittämän ”Tulospalkkausjärjestelmä toimii” kanssa osittain samaa mieltä oli suurin osa vastaajista, 46 %. Haastattelussa kävi ilmi, että tulospalkkaukseen päästään mikäli yritys yltää tavoitteisiinsa ja mikäli tiimit saavuttavat tavoitteensa. Yrityksessä voitaisiin pohtia, että tietävätkö työntekijät tiimi- ja jopa henkilökohtaisella tasolla tavoitteensa, jotka saavuttamalla tulospalkkioon päästään. Mitataanko ja seurataanko tavoitteiden saavuttamista pitkin vuotta, jotta työntekijät tietävät missä mennään? Vuosittaisen tulospalkkausjärjestelmän lisäksi tiimejä voitaisiin palkita myös pitkin vuotta hyvistä suorituksista, jos mahdollista. Esimerkiksi jos joku kampanja on sujunut erityisen hyvin ja työntekijät ovat tehneet paljon töitä, voitaisiin siitä kiittää pienellä bonuksella. Tämä voisi kannustaa jatkamaan pyrkimistä hyvään tulokseen. Muutama avoimeen kysymykseen vastaaja mainitsi myös tällaisen yllätyspalkitsemisen voivan vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Muita keinoja erilaiseen tulospalkitsemiseen voisi olla vaikka silloin tällöin tiimien sisällä järjestettävät kisailut, joissa tietyllä aikavälillä jossain asiassa ahkerimmin suoriutunut työntekijä palkittaisiin jollain tapaa. Suorituksen mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaskontaktien määrät. Mittarit pitää kuitenkin miettiä huolella, jotta ne ovat tasapuolisia ja antavat kaikille mahdollisuuden saavuttaa palkkio.

Suurimman osan vastaajista mielestä työsuhte-edut eivät ole vastanneet odotuksia. Tässä on mielestäni työntekijöille paikka ehdottaa esimiehille ja sitä kautta yrityksen johdolle toiveita työ-

suhde-eduista. Työsuhde-edutkin tulisi pyrkiä järjestämään niin, että kaikille olisi jotakin. Mikäli etu keskittyy vaan esimerkiksi yhden liikuntalajin pariin, tai vaan yhteen liikuntapaikkaan on selvää, että kaikki eivät sitä välttämättä pysty tai halua hyödyntää. Yhteen liikuntapaikkaan tehdyn sopimuksen sijasta voitaisiin miettiä olisiko moneen paikkaan käyvät liikunta- tai kulttuurisetelit parempi vaihtoehto. Työntekijöiden virkeys on hyödyksi myös työnantajalle ja toiveita olisi hyvä kuunnella. Vapaa-ajan toiminta koettiin kuitenkin yleisesti ottaen mielekkääksi. Se kertoo mielestäni siitä, että yhteisissä tapahtumissa ja harrastuksissa viihdytään ja ne ovat hyödyksi virkeyden kannalta, sekä vahvistavat työntekijöiden välisiä suhteita. Tässä kohdassa täytyy ottaa huomioon myös työntekijöiden erilaiset persoonat, kaikki kun eivät välttämättä halua tai koe tarvetta viettää aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla tai omassa elämässä voi olla muuten niin paljon kaikkea muuta meneillään, ettei yhteiselle tekemiselle työn ulkopuolella jää aikaa.

Arvostuksen osoitukset ja sanallinen kiittäminen on yksi sisäisen palkitsemisen keinoista. Positiivista on, että suurin osa vastaajista on osittain tai täysin samaan mieltä siitä, että työpanosta arvostetaan. Tässä kohtaa ei ilmennyt ristiriitoja aiemmin esitetyn väittämän kanssa, jossa tiedusteltiin esimiehen arvostusta työtä kohtaan. Tässäkin osiossa suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työnantaja joustaa tarvittaessa. Joustavuutta oman työnsuhteen voidaan myös pitää yhtenä palkitsemisen keinona.

Vastausten perusteella työntekijöillä näyttää ilmenevän jonkin asteista tyytymättömyyttä ulkoisten kannustimien suhteen. Yrityksen johto voisi jalkautua työntekijöiden joukkoon kuulostelemaan mielipiteitä ja tarkkailemaan vastaako rahapalkka työn vaativuustasoa. Lisäksi voitaisiin miettiä, että tietävätkö työntekijät milloin he ovat suoriutuneet työstään hyvin? Tietävätkö he mitä heiltä odotetaan? Mitä suorituksen mittareita yrityksessä käytetään yksilötasolla? Millä keinoin yksilön suoriutumisesta työssä viestitään työntekijälle?

6.5 Yleinen motivaatio

Kun vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon, suurin osa vastaajista valitsi yhdeksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi palkan. Seuraavaksi eniten valittiin työn mieluisa sisältö ja kolmanneksi eniten mukavat työkaverit. Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa puoltavat vahvasti tässäkin työssä aiemmin esitettyä tutkimusta (s. 22), jonka tuloksena sekä palkkaa että työnsisältöä pidetään tärkeimpinä asioina. Yleisesti ottaen tyytyväi-

syöttä työn sisältöön pidetään tärkeämpänä motivaatiotekijänä kuin palkkaa, koska se vahvistaa sisäistä motivaatiota. Itse ajattelen, että mikäli henkilö käy töissä suurimpana syynä saadakseen palkkaa, eikä ole niin sanotussa kutsumusammattissaan saattaa palkka kuitenkin nousta kannustimena yli mieluisan työn sisällön merkityksen. Se, että kolmanneksi eniten oli valittu mukavat työkaverit kertoo siitä, että työyhteisössä vallitsee varmasti mukava ilmapiiri ja työkavereiden kanssa on mukava työskennellä. Vain yksi työntekijä oli valinnut motivoivaksi tekijäksi työssä etenemismahdollisuudet ja tämä kertoo siitä, että työntekijät ovat varmasti tyytyväisiä nykyiseen asemaansa ja yrityksessä ei näyttäisi vastaajien kesken ilmenevän kovin paljon halukkuutta uralla etenemiseen. Toimitusjohtajan näkemykset työntekijöitä motivoivista asioista kohtasivat melko hyvin tutkimuksen tulokset, sillä tiimihengen ja mielekkään työnkuvan arveltiin olevan yhdet työmotivaatiota nostavista asioista.

Kolme eniten työmotivaatiota vastaajien kesken heikentävää tekijää ovat järjestyksessä liian suuri työmäärä, alhainen palkka ja kiire. Tässä käy taas ilmi vastausten perusteella yrityksen ongelma, mikä on liian suuri työmäärä henkilöä kohtaan ja siitä johtuva kiire. Palkan ei koeta olevan riittävä työmäärään nähden. Mikäli työntekijä ei koe saavansa riittävää korvausta työmäärään nähden omasta työpanoksestaan ja osaamisen antamisestaan, eikä yrityksen palkkiosysteemi toimi ja hyvästä työstä ei palkita, voi työmotivaatio heikentyä niin, että työntekijä madaltaa työpanostaan ja sitä kautta tulos alkaa laskea. Tämän yrityksen kohdalla tällainen tilanne voisi johtaa oravanpyörään: Yrityksessä kiire on kova ja työntekijät tekevät töitä kovalla tahdilla jotta kaikki työ saadaan hoidettua. → Yritys ei kuitenkaan palkitse lisääntyntä työpanosta ja vastuuta millään lailla ja työntekijät alkavat olla tyytymättömiä tilanteeseen. → Motivaatio laskee ja työpanos madaltuu. → Kiirettä on entistä enemmän, koska työntekijät eivät ole enää motivoituneita työskentelemään sillä työpanoksella, minkä työn määrä yrityksessä vaatisi. Tässä piilee vaara, että tulos heikkenee jos kaikkia töitä ei saada hoidettua ajoissa. Haastattelussa yrityksen toimitusjohtaja mainitsi, että ainoa työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä yrityksessä voisivat olla alihankkijoiden kyky toimia muutoksen vaatimalla tavalla tietyssä ajassa, mikä mahdollisesti hidastaa toimintoja. Minun nähdäkseni tällä voitaisiin tarkoittaa esimerkiksi järjestelmän toimivuutta. Tyytymättömyys järjestelmän toimivuuteen ja sujuvuuteen kävi ilmi kahden vastaajan avoimessa mielipiteessä. Tämän lisäksi motivaatiota heikentäviksi seikoiksi haastattelussa mainittiin ajoittainen kiire ja ruuhka. Vastaajienkin keskuudessa esille noussut kiire on siis ylemmän tason tiedossa ja toivottavasti sen vaikutus työmotivaatioon tiedostetaan ja asialle mietitään mahdollisia ratkaisuja.

Näiden kahden kuvioden vastauksissa ei esiintynyt ristiriitoja kuin yhden valinnan kohdalla. Ristiriitaa esiintyi kuvion 57 valinnan "varmuus työn pysyvyydestä" ja kuvion 58 "pelko työsuhteen päättymisestä" välillä. 11 vastaajaa oli valinnut varmuuden työn pysyvyydestä yhdeksi kolmesta motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Kuitenkin vain kaksi vastaajaa oli valinnut pelon työsuhteen päättymisestä yhdeksi työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Tästä voidaan siis päätellä, että vakituisella työsuhteella on isompi merkitys työmotivaation kannalta positiivisesti kuin sillä, että miten paljon epävarmuus työsuhteen pysyvyydestä vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti.

Tällä hetkellä motivaation tila yrityksessä näyttää kuitenkin olevan hyvä, sillä 58 % kertoi olevansa aika paljon motivoitunut työstään, 38 % erittäin motivoitunut työstään ja vain 4 % heikosti motivoitunut. Kukaan vastaajista ei vastannut, ettei ole motivoitunut työstä lainkaan. Myös yrityksen toimitusjohtaja arvioi työmotivaation tilan olevan 4, eli hyvä, asteikolla 1 – 5. Tässä arviossa osuttiin siis aika lailla nappiin. Työssä jaksetaan myös yleisesti ottaen hyvin. 17 % vastaajista kertoi työssä jaksamisen olevan erittäin hyvää, 50 % hyvää ja 25 % melko hyvää. Vain 8 % vastaajista kertoi jaksavansa työssä tyydyttävästi. Yrityksen johto osui myös tässä oikeaan arvioimalla henkilöstön työssäjaksamisen asteikolla 1 – 5 tasolle 4. Tästä voidaan päätellä, että kiire ja suuri työmäärä, sekä kokemukset huonosta palkasta eivät ole ainakaan tätä tutkimusta tehdessä vaikuttaneet heikentävästi työntekijöiden motivaatioon tai työssä jaksamiseen. Yrityksen tulisi siis pyrkiä pitämään kiinni nykytilasta ja työntekijöitä kuuntelemalla parantaa pikkuhiljaa parannettavissa olevia asioita ja näillä keinoin säilyttää hyvä motivaatio ja jaksaminen töissä. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi asioita mihin kannattaa kiinnittää huomioita, ettei jouduttaisi huonoon tilanteeseen tai aiemmin tässä kappaleessa esitettyyn skenaarioon oravanpyörästä.

Tutkimuksen lopussa vastaajia pyydettiin jättämään vielä avoimia kommentteja kysymykseen "Mitkä asiat auttaisivat minua motivoitumaan ja jaksamaan paremmin työssä?". Näissäkin vastauksissa eniten mainittu asia oli parempi palkka. Vastaajien mielestä palkka tulisi saada työmäärää ja tietotaitoa vastaavalle tasolle, mikä tukee aiempia mielipiteitä siitä, että työn vaatimukset lisääntyvät, mutta palkassa se ei näy. Itse työstä ja työn tekemisestä kuitenkin näytetään pitävän, mikä on hyvä asia. Työn mielekkyyttä näyttäisi kuitenkin syövän kiire sekä liian suuri työmäärä. Kiireen ja paineen alla työntekijä saattaa kokea, ettei ole aikaa paneutua tai keskittyä työtehtäviin kunnolla, jolloin omasta työn jäljestä tai tuloksesta ei välttämättä voi olla täysin tyytyväinen. Vastauksissa oli myös toivottu suoraan lisää työntekijäresursseja, mikä sekin kertoo työntekijöiden tunteesta siihen, etteivät omat resurssit enää riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen. Esimiehille ja

palkkauksesta päättävälle henkilölle esitettiin toive asettua työntekijän asemaan ja huomioida se kuinka paljon työtehtävät ja niiden vaatavuustaso ovat lisääntyneet vuosien aikana.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että motivaation perustekijät (s. 16) eivät ole yrityksessä huonolla mallilla, mutta joissakin perustekijöissä, kuten vahvimpana esille noussut palkkaus, tai resurssien vähyys voisi olla tarkastelemisen varaa. Työntekijöille pitäisi ainakin pyrkiä viestimään, että heidän tilanteensa on kuultu ja katsotaan mitä asialle voidaan tehdä. Turhia tai katteettomia lupauksia ei tietenkään pidä mennä tekemään, mutta jo se että muutosehdotukset ja toiveet otetaan avoimin mielin vastaan parantaa varmasti työmotivaatiota. Motivaatiotekijät sen sijaan pääosin näyttävät olevan hyvällä mallilla, mutta kuten aiemmin on jo todettu eivät motivaatiotekijät pääse vaikuttamaan merkittävästi positiivisesti työn tuloksiin, tai työn tekemiseen ennen kuin perustekijät ovat kunnossa. Motivaatiotekijöissäkin huomiota tulee kiinnittää palautteen antoon. Yrityksen johdolla näytti olevan oikeansuuntainen käsitys työntekijöiden tilasta ja motivaatiosta.

7. POHDINTA

Työmotivaatio yrityksessä ja siihen liittyvät osa-alueet oli aiheena erittäin mielenkiintoinen. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä selvittämään yrityksen henkilöstön motivaation tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tilastollista tutkimusta, jonka avulla onnistuin keräämään tietoa henkilöstön motivaatiosta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tietoperusta pohjustaa tutkimusosiota ja antaa lukijalle teoretietoa tutkimuksen kohteena olleista osa-alueista.

Tutkimuksen vastauksissa ilmenevä kato jäi harmittamaan. Kolmasosa vastaajista, eli 34 % perusjoukosta jätti vastaamatta kyselyyn. Tästä johtuen tutkimuksen tuloksia ei voitu eritellä taustakysymyksen perusteella tiimikohtaisesti. Samasta syystä myös tutkimuksen luotettavuutta voidaan hieman kyseenalaistaa. Toimeksiantajan kohdalla kato on hieman harmi, koska tuloksista olisi voinut ilmetä tärkeää tietoa tilanteesta tiimitasolla. Koen kuitenkin, että onnistuin opinnäytetyössä saamaan kokonaiskuvan yleisellä tasolla yrityksen työntekijöiden tämän hetkisestä motivaation tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyötä tehdessä kohtasin monenlaisia haasteita. Työn alkuvaiheessa haasteeksi osoitautui ongelmat Webropol-ohjelman kanssa, jotka viivästyttivät kyselyn toimeenpanoa. Välillä turhauttavalta tuntui se, kun apu ohjelmaan liittyen ei ollut aina saatavilla. Ymmärrän tietenkin, että opettajat eivät voi olla aina tavoitettavissa, mutta omaa työskentelyä se voi jumittaa aikalailla kun apua ei olekaan heti tarjolla vaan ratkaisua joutuu odotelemaan. Ilman koulun kirjastoa olisi lähdeaineistoa opinnäytetyön viitekehystä varten ollut todella vaikea saada. Lähdeteokset tuntuivat olevan esimerkiksi kaupungin kirjastossa todella tiukilla. Joitakin teoksia joutui jonkun aikaa odotelemaan, mutta lopulta sain kaikki lähteet käsiini mitä tarvitsinkin. Teoriapohjaa työhön olisi ollut saatavilla vaikka millä mitalla ja viitekehystä kirjoittaessa välillä tuntuikin haastavalta jättää pois sellaista tietoa, jota olisin halunnut työhön sisällyttää. Opinnäytetyön ei kuitenkaan kuulu olla mahdottoman laaja, varsinkin kun työssä käsitellään monia eri osa-alueita. Lisäksi useat aluksi työhön kaavailemani lähdeteokset menivät teorioissa niin syvälle, etten kokenut tarpeelliseksi liittää tähän työhön vielä niin syvällistä analyysiä esimerkiksi johtamisen teorioista.

Aikataulu tuotti myös haasteita. Alkuperäisessä aikataulussa opinnäytetyön suunnitelin olevan valmis touko- kesäkuussa 2012. Opinnäytetyön aloitus kyllä sujui aikataulussa, mutta kokopäiväisen työn alkaessa toukokuussa koin haastavana löytää aikaa sekä virkeää mieltä paneutua opin-

näytetyön pariin enää työpäivien jälkeen. Syksy 2012 onkin ollut todella opettavaista aikaa itsensä johtamisen kannalta; töihin on täytynyt panostaa ja edelleen oppia uusia asioita, opinnäytetyö on täytynyt saattaa loppuun ja lisäksi on vielä pitänyt suorittaa viimeisiä haastavia kursseja koulussa.

Opinnäytetyön aihepiiri kiinnosti minua jo entuudestaan ja työn edetessä koen oppineeni paljon uutta, sekä sisäistäneeni paremmin jo olemassa ollutta tietoa. Uskon, että voin hyödyntää opittua tietoa omassa työelämässä ja ammatillisessa kehittymisessä aivan varmasti ja toivon, että myös lukijat ja varsinkin kohdeyrityksessä työskentelevät henkilöt saavat työstä ideoita ja ajatuksia omaan työskentelyyn.

Kehitysehdotuksia antaessa iso osa niistä perustui tutkimukseen vastaajilta avoimista kysymyksistä saatuihin kehitysehdotuksiin ja toiveisiin. Mielestäni on positiivista, että omasta työstä ollaan kiinnostuneita ja että ollaan valmiita ideoimaan ja kehittämään asioita oman työmotivaation parantamiseksi. Koen, että onnistuin löytämään toimeksiantajalle hyödynnettävissä olevia ehdotuksia tai ainakin uusia ajatuksia, joita voidaan käyttää ja jalostaa pyrkiessä yrityksessä kohti entistä parempaa työmotivaation tilaa ja motivaation vaikuttavien osa-alueiden. Jatkotutkimusehdotuksena yritykselle voisi olla tutkimus, jossa saataisiin tuloksia työtyytyväisyyden ja työmotivaation osalta ihan tiimikohtaisesti. Tällä tavoin kehityksiä ja parannuksia olisi helppo kohdistaa oikeille osa-alueille. Mikäli yrityksessä tehdään toimenpiteitä kehitettävien asioiden suhteen, uudella tutkimuksella voidaan mahdollisesti selvittää ovatko parannukset vaikuttaneet työntekijöiden tunteuksiin.

LÄHTEET

Aalto Yliopisto. 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Hakupäivä 22.8.2012
<http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>

Ala-Ilomäki, K. 2008. Avoimesti yhdessä – avokonttorissa! Hakupäivä 19.8.2012.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/avoimesti+yhdessa++avokonttorissa/a2048985>

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Hakupäivä 8.5.2012.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf

Esimies.info. 2012. Motivointi ja palkitseminen. Hakupäivä 3.8.2012. <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php#MP3>

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Internetix opinnot. 2012. Motivaatioteoriat. Hakupäivä 18.4.2012.
http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitioiden/01_3.1_motivaatioteoriat

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kajaas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen konkaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy.

Kokko, O. 2010. Kilinää ja pulinaa – tee siinä sitten töitä. Hakupäivä 19.8.2012
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2010/07/12/kilinaa-ja-pulinaa-tee-siina-sitten-toita/20109583/139>

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

Kuntatyönantaja. 2002. Työssä tärkeintä työn sisältö. Hakupäivä 8.5.2012.
[http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2002/1/Documents/tyossa_tarkeinta_työn_sisälto_\(pdf\).pdf](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2002/1/Documents/tyossa_tarkeinta_työn_sisälto_(pdf).pdf)

NetMBA. Business knowledge center. 2002-2010. Management. Hakupäivä 3.5.2012.
<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy.

Palvelualojen ammattiliitto. 2012. Vuokratyö. Hakupäivä 16.5.2012.
<http://www.pam.fi/fi/tyo/tyosuhde/Sivut/vuokratyo.aspx>

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto. Hakupäivä 20.4.2012.
<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>

Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Taloussanomat. 2011. Avokonttori ajaa työntekijän sairauslomalle. Hakupäivä 19.8.2012.
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/05/24/avokonttori-ajaa-tyontekijan-sairauslomalle/20117376/139>

Kyselylomake – Työmotivaatiotutkimus

Taustatiedot

1. Tiimi jossa tällä hetkellä työskentelen
- asiakaspalvelu
 - muu

Työn sisältö

Vastaa seuraaviin työn sisältöä mittaaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto asteikolla 1 – 4. 4=täysin samaa mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=täysin eri mieltä.

- | | | |
|-----|---|---------|
| 2. | Koen työtehtäväni mielekkäiksi | 1 2 3 4 |
| 3. | Toimenkuvani ja työtehtäväni ovat minulle selviä | 1 2 3 4 |
| 4. | Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön | 1 2 3 4 |
| 5. | Työtehtäväni ovat monipuolisia | 1 2 3 4 |
| 6. | Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni | 1 2 3 4 |
| 7. | Haluan kehittää työssä itseäni | 1 2 3 4 |
| 8. | Työssäni on etenemismahdollisuuksia | 1 2 3 4 |
| 9. | Työmäärä on sopiva | 1 2 3 4 |
| 10. | Ymmärrän yrityksen strategian ja sen merkityksen | 1 2 3 4 |
| 11. | Työ tarjoaa mahdollisuuksia käyttää opittuja taitoja | 1 2 3 4 |
| 12. | Koen kehittyneeni asiakaspalvelijasta asiantuntijaksi | 1 2 3 4 |
| 13. | Uusi työskentelyajatus on helpottanut työtäni | 1 2 3 4 |
| 14. | Arvostan työtäni | 1 2 3 4 |

Asioita, joiden avulla työn sisällön mielekkyyttä voitaisiin parantaa? Tai muuta työn sisältöön liittyviä kommentteja.

Työilmapiiri

Vastaa seuraaviin työn ilmapiiriä mittaaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto asteikolla 1 – 4. 4=täysin samaa mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=täysin eri mieltä.

- | | | |
|-----|--|---------|
| 15. | Työyhteisön ilmapiiri on avoin ja hyvä | 1 2 3 4 |
| 16. | Tulen toimeen työkavereideni kanssa | 1 2 3 4 |
| 17. | Arvostan työkavereitani | 1 2 3 4 |
| 18. | Työyhteisössä vallitsee positiivinen henki työn tekemiseen | 1 2 3 4 |
| 19. | Työyhteisön sisäinen viestintä on toimivaa | 1 2 3 4 |
| 20. | Olen ylpeä työyhteisöstäni | 1 2 3 4 |
| 21. | Voin luottaa työkavereihin | 1 2 3 4 |
| 22. | Työkaverini luottavat minuun | 1 2 3 4 |
| 23. | Saan tarvittaessa apua työkavereiltani | 1 2 3 4 |
| 24. | Autan työkavereitani mielelläni | 1 2 3 4 |
| 25. | Voimme antaa keskenämme palautetta avoimesti | 1 2 3 4 |
| 26. | Minulla ei ole pelkoa työsuhteen loppumisesta | 1 2 3 4 |
| 27. | Olen valmis joustamaan tarvittaessa | 1 2 3 4 |
| 28. | Osallistun mielelläni yhteisiin tapahtumiin / juhliin | 1 2 3 4 |

Asioita, joilla työyhteisön ilmapiiriä voitaisiin parantaa? Tai muuta työilmapiiriin liittyviä kommentteja.

Esimiestyö

Vastaa seuraaviin esimiestyötä mittaaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto asteikolla 1 – 4. 4=täysin samaa mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=täysin eri mieltä.

- | | | |
|-----|---|---------|
| 29. | Viestintä esimiesten ja alaisten välillä on avointa ja toimivaa | 1 2 3 4 |
| 30. | Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot | 1 2 3 4 |
| 31. | Omaan hyvät alaistaidot | 1 2 3 4 |
| 32. | Saan riittävästi palautetta esimieheltäni | 1 2 3 4 |
| 33. | Annan riittävästi palautetta esimiehelleni | 1 2 3 4 |
| 34. | Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni | 1 2 3 4 |
| 35. | Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti | 1 2 3 4 |
| 36. | Kehityskeskusteluja on tarpeeksi usein | 1 2 3 4 |
| 37. | Kehityskeskusteluista on minulle hyötyä | 1 2 3 4 |
| 38. | Minua kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti | 1 2 3 4 |
| 39. | Esimiehet arvostavat alaisiaan ja heidän työpanostaan | 1 2 3 4 |
| 40. | Esimies huomioi tarpeeni ja joustaa tarvittaessa | 1 2 3 4 |
| 41. | Esimieheni luottaa minuun | 1 2 3 4 |
| 42. | Esimies omalla esimerkillään parantaa työilmapiiriä | 1 2 3 4 |

Miten esimiehet voisivat parantaa työntekijöiden työmotivaatiota? Tai muita esimiestyöhön liittyviä kommentteja?

Palkitseminen

Vastaa seuraaviin palkitsemista mittaaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto asteikolla 1 – 4. 4=täysin samaa mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=täysin eri mieltä.

- | | | |
|-----|---|---------|
| 43. | Palkkaus on kannustava | 1 2 3 4 |
| 44. | Palkitseminen on oikeudenmukaista | 1 2 3 4 |
| 45. | Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva | 1 2 3 4 |
| 46. | Työsuhte-edut ovat vastanneet odotuksiani | 1 2 3 4 |
| 47. | Vapaa-ajan toiminta on mielekästä | 1 2 3 4 |
| 48. | Työtäni arvostetaan | 1 2 3 4 |
| 49. | Koen oloni työsuhteessa turvalliseksi | 1 2 3 4 |
| 50. | Työnantajani joustaa tarvittaessa | 1 2 3 4 |

Millä tavoin palkitsemisella voitaisiin parantaa työntekijöiden työmotivaatiota? Tai muita kommentteja palkitsemisesta.

Motivaatio

Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiasi

- työn mieluisa sisältö
 - mukavat työkaverit
 - mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, eli joustavat työajat
 - kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet
 - työssä etenemismahdollisuudet
 - palaute tekemästani työstä
 - esimiehen arvostus ja palaute
 - palkka ja etuisuudet
 - varmuus työn pysyvyydestä
 - jokin muu, mikä?
-

Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiota eniten

- kiire
- alhainen palkka
- huono työilmapiiri
- puutteellinen palaute esimieheltä
- liian suuri työmäärä
- joustamaton työaika
- pelko työsuhteen päättymisestä
- työn rutiinin omaisuus
- jokin muu, mikä?

Olen motivoitunut ja kiinnostunut työstäni 1 2 3 4 5

5= en osaa sanoa, 4= erittäin motivoitunut, 3= aika paljon motivoitunut, 2= heikosti motivoitunut, 1= en ole motivoitunut

Arvioni työssä jaksamisesta asteikolla 1 – 5 1 2 3 4 5

5 = erittäin hyvä, 4= hyvä, 3= melko hyvä, 2= tyydyttävä, 1 = huono

Mitkä asiat auttaisivat minua motivoitumaan ja jaksamaan paremmin työssä?

Kommentteja, mielipiteitä

Hei.

Vastaisitko alla oleviin kysymyksiin muutamalla sanalla. Valmiista raportista ei käy missään vaiheessa ilmi mistä yrityksestä on kyse.

Kiitos!

1. Millaisena koet henkilöstön työmotivaation tämän hetkisen tilan asteikolla 1-5? 1= erittäin huono, 5= erittäin hyvä. Mistä uskotte tämän johtuvan?
2. Onko yrityksen visio ja strategia pyritty "jalkauttamaan" henkilöstön joukkoon? Onko strategia ymmärretty?
3. Mitkä asiat yrityksessä motivoivat työntekijöitä? Minkä uskot olevan suurin henkilöstöä motivoiva tekijä?
4. Onko jotain asioita minkä epäilette heikentävän työmotivaatiota?
5. Vallitseeko työyhteisössä avoin ja ystävällinen ilmapiiri?
6. Onko työntekijöillä mielestäsi positiivinen ote työn tekemiseen?
7. Toimiiko yrityksen sisäinen viestintä ongelmitta ja avoimesti?
8. Onko esimiehille annettu johtamiskoulutusta? Miten esimiestyötä kehitetään?
9. Mikä on pidettyjen kehityskeskustelujen tavoite? Uskotko työntekijöiden ja esimiesten hyötyvän niistä?
10. Millä keinoin yrityksessä näytetään, että jokaisen työpanosta arvostetaan? Kuinka usein työntekijät saavat kiitosta työstään? (Kiitos voi olla esim. positiivinen palaute tai jokin aineellinen palkkio)
11. Millainen palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on? Onko tulospalkkausta?
12. Millä keinoin henkilöstön työoloja ja työskentelyä pyritään kehittämään?
13. Mikä on arvio henkilöstön työssä jaksamisesta asteikolla 1-5? 1= erittäin huono, 5= erittäin hyvä.
14. Onko työntekijöille tehty työmotivaatiotutkimusta aiemmin?

Hyvä vastaanottaja,

olen tradenomiopiskelija Oulun seudun ammattikorkeakoulusta Liiketalouden yksiköstä ja teen opinnäytetyötä Henkilöstön työmotivaatiosta. Opinnäytetyössäni tutkin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja henkilöstön työmotivaation tilaa. Kyselyn tavoitteena on saada arvokasta tietoa siitä millainen työmotivaation tila yrityksessä on tällä hetkellä ja millä keinoin sitä voitaisiin mahdollisesti parantaa.

Kysely toteutetaan sähköisesti Webropol – ohjelmalla ja vastaukset palautuvat anonymisti. Tutkimuksen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastajia pysty tunnistamaan. Tutkimuksen tulokset tulevat ainoastaan opinnäytetyön käyttöön. Ohessa linkki kyselyyn:

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn, sillä osallistuminen on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja aikaa vastaamiseen on kaksi viikkoa 16.5.2012 asti.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Lisätietoja:

Heini Kauramäki

heini.kauramaki@ouka.fi TAI

k8kahe00@students.oamk.fi

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden yksikkö

